

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



TESIS

**“LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y SU RELACION CON LA
EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LALAQUIZ 2017”**

PIURA – PERÚ

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



TESIS

**“LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y SU RELACION CON LA
EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LALAQUIZ 2017”**

**PRESENTADO A LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS COMO REQUISITO PARA LA OBTENCION DEL
TITULO DE CONTADOR PUBLICO**


**DR. CPC ENRIQUE RAMIRO CACERES FLORIAN
PRESIDENTE**


**DR. CPC LUIS ALBERTO GARCES AGUILERA
SECRETARIO**


**CPC JUAN WALBERTO GOMEZ ABRAMONTE
VOCAL**

PIURA – PERÚ

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



TESIS

**“LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y SU RELACION CON LA
EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LALAQUIZ 2017”**

**PRESENTADO A LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
FINANCIERAS COMO REQUISITO PARA LA OBTENCION DEL
TITULO DE CONTADOR PUBLICO**

**GARCIA CASTILLO FLOR GASDALI
TESISTA**

**CPC LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ
ASESOR**

PIURA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Tesis que suscriben, reunidos para escuchar la sustentación de la tesis presentada por la ex alumna de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura, Bachiller:

GARCIA CASTILLO - FLOR GASDALI

Con el asesoramiento del docente CPC. LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ; denominada:

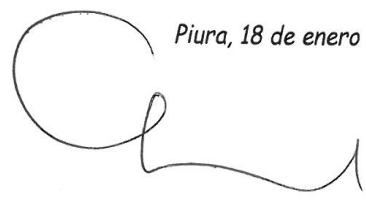
"LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y SU RELACION CON LA EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LALAQUIZ 2017", hechas las observaciones y escuchadas las respuestas; consideramos aprobada la tesis, con el calificativo de:

Muy Bueno (16)

Estando sujeta a la absolución de las observaciones; el Jurado de Tesis considera que la señorita Bachiller, se encuentra apta para solicitar la expedición del Título Profesional de Contador Público, de acuerdo a lo establecido por el Estatuto de la Universidad Nacional de Piura.

Piura, 18 de enero de 2019.


Dr. CPC. ENRIQUE RAMIRO CACERES FLORIAN
PRESIDENTE


Dr. CPC. LUIS ALBERTO GARCES AGUILERA
SECRETARIO


CPC. JUAN WALBERTO GOMEZ ABRAMONTE
VOCAL

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Piura por darme la oportunidad de estudiar Contabilidad para aplicar los conocimientos obtenidos en beneficio de nuestra comunidad.

Al profesor CPC Leopoldo Otiniano Vásquez, por sus consejos como persona e investigador, por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y motivación ha logrado en mí que pueda elaborar la presente tesis.

Y por último a mis amistades, quienes me han motivado, durante mi formación profesional, a lograr esta meta.

DEDICATORIA

A mis padres José María García Huamán y Ursula Castillo López; a mi hermana Yessica García Castillo, quienes son el motor que me impulsan a seguir adelante.

RESUMEN

Dentro de la gestión del departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar al personal de la Institución. La evaluación de los recursos humanos constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación constituye un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Al evaluar al recurso humano la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral. Evidentemente todos estos aspectos los tiene la Municipalidad Distrital de Lalaquiz.

Para llevar adelante el trabajo de investigación, se ha tenido en cuenta y planteado el siguiente objetivo general: Establecer la relación entre la auditoría de desempeño y la evaluación de los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Lalaquiz – Huancabamba - Piura. Producto del trabajo este objetivo así como los objetivos específicos se cumplen por cuanto: Existe un alto índice de aprobación respecto a que la ejecución de la auditoría de desempeño facilita la evaluación de la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz, la misma que se relaciona con la evaluación de los recursos humanos. La aprobación se mantiene por encima del 80%. Lo cual nos dice que los trabajadores son conscientes en el tema, dado que sería de mucha ayuda en la gestión.

PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, Auditoría de Desempeño, Control Interno.

ABSTRACT

Within the management of the Human Resources department, the task of evaluating the staff of the Institution is very important. The evaluation of human resources is an essential function that one way or another usually takes place in any modern organization. The evaluation is an instrument that is used to verify the degree of compliance with the objectives proposed at the individual level. When evaluating human resources, the organization obtains information for decision making: If performance is lower than stipulated, corrective actions must be taken; If the performance is satisfactory, it should be encouraged.

The evaluation of human resources is a process that must integrate in itself the following elements: Mission, Vision and strategic objectives, organizational culture, labor competencies of positions, training and development of human capital based on the permanent improvement of its performance integral. Obviously all these aspects are held by the District Municipality of Lalaquiz.

To carry out the research work, the following general objective has been taken into account and proposed: Establish the relationship between the performance audit and the evaluation of human resources in the District Municipality of Lalaquiz - Huancabamba - Piura. Product of work this objective as well as the specific objectives are met in that: There is a high rate of approval that the performance audit performance facilitates the evaluation of the economy of the Local Government of the District of Lalaquiz, which is related with the evaluation of human resources. The approval remains above 80%. Which tells us that workers are aware of the issue, given that it would be very helpful in management.

KEY WORDS: Human Resources, Performance Audit, Internal Control.

INDICE DE GRAFICOS

1. Estructura Orgánica Municipalidad Distrital de Lalaquiz	85
2. Grafico N° 01: La gestión institucional comprende un macro proceso que comprende la planeación, organización, dirección, coordinación y control	88
3. Grafico N° 02: La planeación de la auditoría de desempeño comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración municipal	89
4. Grafico N° 03: El proceso de la planeación de la auditoria de desempeño en la Municipalidad permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen a realizar	90
5. Grafico N° 04: El proceso de la planeación de la auditoria de desempeño en la Municipalidad permite evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria.	91
6. Grafico N° 05: La planeación de la auditoría de desempeño es la fase donde se determina el objetivo, alcance, procedimientos, criterios legales, tipo de informes a emitir, cronograma de trabajo, participación de especialistas	92
7. Grafico N° 06: Considera que planeación de la auditoria de desempeño, Facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz	93
8. Tabla N° 07: La gestión administrativa comprende la administración de los sistemas administrativos de personal, presupuesto, tesorería, abastecimiento, contabilidad y control	94
9. Grafico N° 08: La gestión institucional comprende el gerenciamiento de los recursos humanos materiales y financieros de la municipalidad distrital	95
10. Grafico N° 09: La ejecución de la auditoría de desempeño comprende la formulación de programas con objetivos y procedimientos, la obtención de evidencia, la formulación de hallazgos relacionados con la gestión de la municipalidad	96
11. Grafico N° 10: Mediante la aplicación y ejecución de la auditoría de desempeño se facilitaría la evaluación de la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz	97
12. Grafico N° 11: El Informe de la Auditoria de desempeño es sometido al conocimiento del nivel directivo de auditoría, con el propósito de conocer su opinión y observaciones para efectuar las mejoras pertinentes.	98

13. Grafico N° 12: El Informe de Auditoría, definitivo y publicado, es el producto con el cual el desarrollo de la auditoría es juzgada	99
14. Grafico N° 13: El informe de auditoría de desempeño comprende la síntesis gerencial, introducción, observaciones, conclusiones, recomendaciones y anexos sobre la gestión de una municipalidad distrital	100
15. Grafico N° 14: El informe es el último paso en el proceso de una auditoría de desempeño.	101
16. Grafico N° 15: El informe de la auditoria de desempeño puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz	102
17. Grafico N° 16: Esquema de la relación de influencia significativa entre la auditoria de desempeño y la evaluación de los recursos humanos	105

INDICE DE TABLAS

1. Tabla N° 01: La gestión institucional comprende un macro proceso que comprende la planeación, organización, dirección, coordinación y control	88
2. Tabla N° 02: La planeación de la auditoría de desempeño comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración municipal.	89
3. Tabla N° 03: El proceso de la planeación de la auditoría de desempeño en la Municipalidad permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen a realizar	90
4. Tabla N° 04: El proceso de la planeación de la auditoría de desempeño en la Municipalidad permite evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria.	91
5. Tabla N° 05: La planeación de la auditoría de desempeño es la fase donde se determina el objetivo, alcance, procedimientos, criterios legales, tipo de informes a emitir, cronograma de trabajo, participación de especialistas	92
6. Tabla N° 06: Considera que planeación de la auditoría de desempeño, facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz	93
7. Tabla N° 07: La gestión administrativa comprende la administración de los sistemas administrativos de personal, presupuesto, tesorería, abastecimiento, contabilidad y control	94
8. Tabla N° 08: La gestión institucional comprende el gerenciamiento de los recursos humanos materiales y financieros de la municipalidad distrital	95
9. Tabla N° 09: La ejecución de la auditoría de desempeño comprende la formulación de programas con objetivos y procedimientos, la obtención de evidencia, la formulación de hallazgos relacionados con la gestión de la municipalidad.	96
10. Tabla N° 10: Mediante la aplicación y ejecución de la auditoría de desempeño se facilitaría la evaluación de la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz	97
11. Tabla N° 11: El Informe de la Auditoría de desempeño es sometido al conocimiento del nivel directivo de auditoría, con el propósito de conocer su opinión y observaciones para efectuar las mejoras pertinentes.	98
12. Tabla N° 12: El Informe de Auditoría, definitivo y publicado, es el	

producto con el cual el desarrollo de la auditoría es juzgada	99
13. Tabla N° 13: El informe de auditoría de desempeño comprende la síntesis gerencial, introducción, observaciones, conclusiones, recomendaciones y anexos sobre la gestión de una municipalidad distrital	100
14. Tabla N° 14: El informe es el último paso en el proceso de una auditoría de desempeño.	101
15. Tabla N° 15: El informe de la auditoría de desempeño puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz	102

INDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE DE GRAFICOS

INDICE DE TABLAS

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION, JUSTIFICACION Y OBJETIVOS

1.1. El problema de investigación: descripción y formulación	4
1.1.1. Descripción de la realidad problemática	4
1.1.2. Formulación del problema	7
1.2. Justificación, importancia y beneficiarios de la investigación	8
1.2.1. Justificación	8
1.2.2. Importancia de la investigación	13
1.2.3. Beneficiarios de la investigación	13
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos específicos	14

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2. Marco teórico	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Bases teóricas	24
2.2.1. La auditoría de desempeño	24
2.2.1.1. Concepto de Auditoría de Desempeño	24
2.2.1.2. Fases o etapas de la Auditoría de Desempeño	27
2.2.2. Evaluación del desempeño del gobierno local	34
2.2.2.1. Evaluación de la efectividad	49
2.2.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño	53
2.2.2.3. Principios de la evaluación del desempeño	55
2.2.2.4. Evaluación del desempeño de los recursos humanos	57
2.2.2.5. Seguimiento de las recomendaciones de la auditoria	69

CAPITULO III: METODOLOGIA, METODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis	73
3.2. Variables, sub variables e indicadores	73
3.3. Tipo y nivel de investigación	74
3.3.1. Tipo de investigación	74
3.3.2. Nivel de Investigación	74
3.4. Métodos y Diseño de la Investigación	74
3.4.1. Método	74
3.4.2. Diseño de la Investigación	75
3.5. Población y muestra dela investigación	75
3.5.1. Población de la Investigación	75
3.5.2. Muestra de la investigación	75
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	75
3.6.1. Técnicas de recopilación de datos	75
3.6.2. Instrumentos de recopilación de datos	76
3.6.3. Técnicas de análisis	76
3.6.4. Técnicas de procesamiento de datos	77

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Lalaquiz	79
4.1.1. Descripción de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz	79
4.1.2. Misión, Visión y objetivos Institucionales	80
4.1.3. Naturaleza Jurídica y finalidad de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz	82
4.1.4. Organización de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz	82
4.1.5. Organización del Área de Recursos Humanos	86
4.2. Cumplimiento de Objetivos	87
4.2.1. Cumplimiento de los objetivos específicos	87
4.3. Contrastación y Verificación de Hipótesis	103
4.3.1. Contrastación de la Hipótesis Específica 01	103
4.3.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 02	103
4.3.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 03	104
4.3.4. Contrastación de la Hipótesis General	104

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

INTRODUCCION

Cuando utilizamos el término Auditoría estamos pensando en que somos sujeto de control o revisión, pero cuando definimos a la Auditoría hablamos de un examen objetivo, crítico, sistemático y procedimental de los aspectos administrativos, operacionales y financieros de una entidad, con la finalidad de verificar si son confiables, seguros y trascendentes; lo mismo sucede en los procesos de adquisiciones que también tienen que ser revisados o supervisados para que sean llevados en forma óptima.

La auditoría de desempeño examina en forma detallada cada aspecto operativo de la entidad, por lo que en la determinación del alcance se debe considerar: logro de los objetivos de institucionales, estructura organizativa, participación individual de cada empleado, verificación del cumplimiento de la normatividad general y específica, evaluación de la eficiencia y economía, medición del grado de confiabilidad de la información financiera y atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos.

Este tipo de auditoría tiene un enfoque integral por tanto es considerada como una auditoría de economía y eficiencia. La gestión comprende todas las actividades de una entidad que implica establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia y crecimiento de la misma.

Cuando se habla de auditoria de desempeño, no se puede dejar de mencionar el control, que es el conjunto de mecanismos para lograr objetivos determinados muy importantes. El control de la gestión está dado por la eficacia, economía y eficiencia.

La eficacia mide el cumplimiento de los objetivos, esta evaluación permite saber si los programas deben continuarse o no. La economía mide las condiciones en que una determinada entidad adquiere los recursos humanos, financieros y materiales. La eficiencia es la capacidad de alcanzar un objetivo que nos permite conocer el rendimiento del servicio prestado y la comparación de dicho rendimiento como una norma establecida.

Por otro lado la auditoría de desempeño en el área recursos humanos se define como "El análisis de las políticas y prácticas de personal de una entidad, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar". El propósito principal de la auditoría de desempeño en el área de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado. Dado que la tendencia moderna es transformar a cada gerente en un gestor de RH, es por ello que la auditoría adquiere gran importancia.

Uno de los aspectos no tomados en cuenta por las gestiones municipales, es el control respecto a la gestión. Esto hace posible que no se conozca cómo marcha la institución, quedando en el limbo muchas cosas respecto a las actividades administrativas.

Esta función, que es básicamente llevada a cabo por el personal de la entidad, el mismo que no conoce cuál es la finalidad de una auditoría de desempeño. Siendo necesario por ello contar con personal capacitado y dispuesto a colaborar en temas de control para que la municipalidad no se vea perjudicada por acciones cometidas ya sea por error, omisión o por intenciones de así provocarlo.

Surge entonces, de acuerdo a nuestro criterio y análisis, establecer la relación entre la auditoría de desempeño y su relación con la evaluación de los recursos humanos, dado que la gestión municipal está basada o descansa sobre la base del elemento humano, es decir de sus trabajadores incluidos funcionarios.

Esta es la motivación para realizar el presente trabajo de investigación, conocedores de la enorme responsabilidad que tienen las gestiones municipales para salir adelante en el manejo de los recursos públicos.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION, JUSTIFICACION Y OBJETIVOS

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION: DESCRIPCION Y FORMULACION

1.1.1. Descripción de la realidad problemática

Las Municipalidades o Gobiernos Locales son instituciones que forman parte de la estructura orgánica del Estado. Su principal característica es la cercana relación que mantiene con la comunidad de su jurisdicción. A través de los municipios, la ciudadanía expone los problemas localizados en el desarrollo de su vida cotidiana, canalizando propuestas de solución a favor de la integración de los vecinos para una mejor convivencia en armonía.

El Municipio, sin duda alguna, facilita la comunicación y el trabajo conjunto entre los gobernantes y la población. La población se encuentra integrada por un conjunto de personas entre quienes destacan los niños y niñas, estudiantes, jóvenes, amas de casa, adultos mayores, personas con discapacidad, entre otros. Cada uno de ellos con demandas propias que requieren una respuesta oportuna por parte del Gobierno Local.

Según (Acosta Dario, 1998), Desde 1980, las municipalidades en el Perú han comenzado a recibir nuevas rentas y funciones. La Constitución y la Ley le aseguran a la municipalidad un nuevo rol, ya no de mantenimiento de algunos servicios urbanos menores, sino de desarrollo integral de la provincia o del distrito. Quizá por efecto del mismo centralismo y del hecho de que los gobiernos locales tienen todavía poco peso en el Perú, el tema “municipalidad”, no ha sido estudiado como debería, y no hay una teoría municipal. No existen metodologías de administración pública, ni de administración del desarrollo a nivel municipal, local y comunal.

Los gobiernos locales en general y en particular el del Distrito de Lalaquiz, no llevan a cabo la evaluación de los recursos humanos de la entidad. Dicha evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con los objetivos, metas, políticas y normas establecidas por la legislación y por la propia entidad, y; aplicar otros criterios razonables de

evaluación al personal, recursos financieros, recursos materiales y otros. Se ha convertido en común denominador el desinterés en el tema del recurso humano y la evaluación de su desempeño, creyéndose equivocadamente que toda evaluación es para “despedir” personal.

Esto, y otros factores han traído como consecuencia que la entidad no realice la evaluación de efectividad, es decir no disponga de medidas de logro de metas, objetivos y otros beneficios que pretende alcanzar y que estén previstos en la Ley Orgánica de Municipalidades o han sido fijadas por el Consejo Municipal. No aplica ningún sistema de evaluación.

A esto se suma que la entidad no realiza la evaluación de la eficiencia, porque no dispone de estándares para comparar los servicios entregados a la comunidad y los recursos utilizados para ese fin. No aplica ningún sistema de evaluación al respecto.

La entidad no realiza la evaluación de la economía. Es decir adquiere bienes y servicios sin que reúnan las condiciones de calidad y modernidad tecnológica necesarias para cumplir con efectividad la finalidad pública.

De acuerdo a lo mencionado, nos ha llevado a indagar sobre el tema en la Municipalidad Distrital de Lalaquiz, pudiéndose determinar por percepción, que no se lleva a cabo la evaluación de las autoridades, funcionarios y trabajadores en general.

La entidad no dispone de un sistema de medición de la eficiencia, economía y efectividad del capital humano del gobierno local. Esta situación viene permitiendo que autoridades que hacen un buen trabajo y otras que no hacen lo mismo, sean consideradas en el mismo nivel y lo que es peor las autoridades que no realizan un buen trabajo son reelegidas periódicamente y las otras que hacen un buen trabajo pero con perfil bajo no tengan el apoyo ciudadano por la falta de un sistema de medición del desempeño. Esta misma situación se presenta también entre los funcionarios y trabajadores, los cuales no son evaluados periódicamente permaneciendo en sus puestos pese al rechazo manifiesto de las autoridades, personal municipal y la ciudadanía.

La entidad municipal no sabe cuánto conocen, cuanta experiencia tienen, que tan bien o mal hacen su trabajo los servidores municipales. En ese sentido, solo se sabe el costo total de la planilla de funcionarios y trabajadores, pero no se sabe cuan económico puede ser incrementar el personal, reducir personal, rotar al personal, despedir al personal, capacitar al personal, darle calidad humana al personal.

La falta de evaluación hace que no exista un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia de las cualidades de las autoridades, funcionarios y trabajadores del gobierno local. La falta de evaluación del desempeño del personal no permite medir el potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; no permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración; no permite dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos institucionales y, por la otra, los objetivos individuales.

Para las autoridades y funcionarios, la falta de un sistema de evaluación en el gobierno local, no permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad; no permite identificar las necesidades de capacitación de su personal; no permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados; no permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación de los recursos humanos.

Para los trabajadores, la falta de un sistema de medición de la gestión, no permite conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que la entidad valora más en ellos; no conocen cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su trabajo, sus fortalezas y debilidades; no saben qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño; no adquieren condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para el gobierno local, la falta de un sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos, no le permite estar en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado; no puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias; no puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La falta de un sistema de evaluación no facilita la adecuada planeación de los recursos que necesita el gobierno local, no facilita la toma de decisiones administrativas y operativas y de otro tipo; así, como también no facilita un adecuado control institucional. Es decir trastoca todo.

1.1.2. Formulación del problema

Problema Principal:

¿Cuál es la relación entre la auditoria de desempeño con la evaluación de los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Lalaquiz 2017?

Problemas Secundarios:

1. ¿De qué manera la planeación de la auditoria de desempeño, facilita la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba y puede relacionarse con la evaluación de los recursos humanos?
2. ¿De qué forma la ejecución de la auditoria de desempeño, facilita la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y puede relacionarse con la evaluación de los recursos humanos?
3. ¿De qué modo el Informe de la auditoria de desempeño, facilita la eficacia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y puede relacionarse con la evaluación de los recursos humanos?

1.2. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1. Justificación

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación está generando la aplicación de conocimiento válido y confiable para el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, mediante la adopción de un instrumento como la auditoria de desempeño para evaluar los recursos humanos.

La investigación propuesta pretende establecer la relación entre la Auditoría de Desempeño y la Evaluación de los Recursos Humanos con lo cual nos permitirá detectar las falencias, con la finalidad de que se tomen las acciones necesarias para superar ese estado de cosas.

Este trabajo se realizará tomando en cuenta el proceso de la investigación científica. Al respecto se identifica la problemática, en base a la cual se formula las soluciones correspondientes a través de las hipótesis. Se especifica la metodología a utilizar y todos los elementos complementarios.

La auditoría de desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) del recurso humano del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz-Huancabamba, orientada a mejorar la eficiencia, economía y eficacia en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad y la atención de la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

La auditoría de desempeño por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía). Su propósito general incluye la evaluación del desempeño

(rendimiento); Identificación de las oportunidades de mejoras; y desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

La evaluación del desempeño, implica comparar la ruta seguida por el gobierno local al conducir sus actividades con:

- a) los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y;
- b) otros criterios razonables de evaluación.

El incremento de las condiciones de eficiencia, economía y eficacia constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de progresos, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de desempeño es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

Los criterios referidos al carácter integral de la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de desempeño.

Toda evaluación del recurso humano es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Los objetivos fundamentales de dicha evaluación son: Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; permitir el tratamiento de los recursos

humanos como un recurso básico de la entidad y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración; dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Independientemente de los resultados de la presente investigación y de la posible puesta en marcha de una auditoria de desempeño para que contemple evaluar el trabajo del recurso humano de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz, la entidad permanentemente debe generar evaluación para el mejoramiento continuo de sus procesos tendientes a mejorar su eficiencia y eficacia así como en la calidad de la prestación de los servicios a sus usuarios impactando sus resultados en los servicios públicos que brinda como son: limpieza pública, seguridad ciudadana, ornato, licencia de funcionamiento, registros civiles, etc.

La evaluación de los recursos humanos apunta también a aportar para una visión estratégica que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, especialmente orientado a mejorar los procedimientos establecidos en el Texto Único de Procesos Administrativos – TUPA, y consolidar estándares que reflejen las necesidades implícitas y obligatorias, proveer información confiable, promover la transparencia, la participación y control político y ciudadano, emprender acciones preventivas y correctivas, tener vocación por la mejora continua, buscar relaciones óptimas entre calidad y costo, satisfacer a los usuarios, simplificar procesos y crear un sistema laboral orientado hacia la productividad, entre otros beneficios.

Los beneficios de la Evaluación de los Recursos Humanos:

Para la Jefatura: Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad; Identificar las necesidades de capacitación de su personal. Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el

patrón de comportamiento de sus subordinados; Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el Subordinado: Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores. Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su trabajo, sus fortalezas y debilidades. Sabe que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Para la Entidad: Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

El sistema de evaluación de los recursos humanos facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo. Estos sistemas efectivos de evaluación pueden aplicarse a través de: Técnicas orientadas a la tarea, Técnicas orientadas a las personas, Sistemas de retroalimentación, Sistemas de mejora del rendimiento.

En este contexto también se establecen los lineamientos para estructurar la Evaluación del Rendimiento, Administración de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal, Descripción y Análisis de Cargos, Evaluación del Desempeño, Sueldos y Salarios, Cómo obtener resultados a través del personal, Cómo mantener la disciplina y evitar la desmoralización, Cómo tratar problemas humanos de trabajo, Obligaciones de la entidad empleadora, Obligaciones de los Trabajadores, Vínculos: Leyes y reglamento, Vínculos: Consultores y Empresas de Servicio, Cuestionario de Auto-Evaluación como Supervisor.

La aplicación de la auditoria de desempeño como sistema de medición, permitirá alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o proyecto, según sea el caso;
- b) Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica;
- c) Determinar si la entidad, programa o proyecto ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía;
- d) Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o proyecto son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En la medida que el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz y en general todos los gobiernos locales del país se decida aplicar la auditoria de desempeño se estará justificando en la práctica este trabajo.

El sistema de medición que aporta la auditoria de desempeño facilitará la evaluación del capital humano de este tipo de entidades, y con ello saber cuánto aportan a la sociedad.

1.2.2. Importancia de la investigación

Este trabajo es importante, porque permite dar a conocer la problemática de la falta de evaluación de los Recursos Humanos en los gobiernos locales; y en especial en la Municipalidad Distrital de Lalaquiz, que por ser una Municipalidad ubicada principalmente en el ámbito rural, lo aleja de aspectos de control que en las municipalidades urbanas es común y casi a diario lo hacen, que en estos casos por obligación se den evaluaciones de desempeño. La realización del presente trabajo permitirá aportar soluciones a la problemática de los recursos humanos mediante un

instrumento como la auditoria de desempeño a través de la medición de la eficiencia, economía y eficacia, se podrá conocer la situación laboral en cuanto al desempeño de sus trabajadores.

También es importante porque permite plasmar los conocimientos sobre investigación científica en el desarrollo de soluciones de problemas que se dan en la actividad municipal, en este caso distrital.

1.2.3. Beneficiarios de la investigación

Los beneficiarios del trabajo de investigación será de utilidad para:

- La entidad objeto de investigación, es decir la Municipalidad Distrital de Lalaquiz.
- Otras municipalidades interesadas en el tema de desempeño laboral.
- Los estudiantes interesados que lo tomen como material de consulta.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Establecer la relación entre la auditoria de desempeño y la evaluación de los recursos humanos en el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz – Piura.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Establecer la manera en que la planeación de la auditoría de desempeño, facilita la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba y puede relacionarse con la evaluación del recurso humano.
- b) Establecer de qué forma la ejecución de la auditoría de desempeño, facilita la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y puede relacionarse con la evaluación de los recursos humanos.

- c) Determinar de qué modo el Informe de la auditoría de desempeño, facilita la eficacia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y puede relacionarse con la evaluación del desempeño del recurso humano.

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES.

(Sevillano Andrade, 2011), en su trabajo de Tesis previo a la obtención del **Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA**, denominado: **“Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia Ibarra”**, La autora se fijó como objetivo General: “Realizar un diagnóstico técnico situacional de la Corte Superior de Justicia Ibarra, a través de la utilización de diferentes estrategias, métodos y técnicas para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”, habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

1. El éxito fundamental de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura son los empleados, pero no los empleados por sí solas, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área del Talento Humano, esta debe estar integrada como un pilar fundamental de una buena comunicación a todas las demás áreas para el cumplimiento de sus objetivos.
2. El Departamento Administrativo – Financiero del Consejo de la Judicatura debe ser canalizada desde una perspectiva estratégica, ya que una estrategia implantada en la Institución, es la de lograr ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios, sino en la atención al usuario que sea de alta calidad con lo cual se aumentará el valor agregado de la Institución.
3. Inexistencia de un organigrama estructural funcional, por lo que no están bien delimitados las funciones de los empleados de la Institución, lo cual entorpece el trabajo o muchas veces por duplicidad de funciones lo cual hace que no se optimicen los recursos existentes.
4. Una Institución está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, las Instituciones se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente.
5. La Administración del Talento Humano, debe buscar compenetrar las personas con todos y cada uno de los procesos de la Institución, haciendo que ésta sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de ellos.

6. La Unidad de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura de Imbabura debe buscar estrategias y políticas para que cada área sean las más adecuadas, para que una de la manera más eficiente a todo el personal con la Institución.
7. La evolución en el campo Institucional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión del Talento Humano; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de la Dirección Provincial, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico

(Tamay Coronel y Torres Viñamagua, 2011), en su Tesis: **“Auditoría de gestión al departamento de recursos humanos del Gobierno Municipal del Cantón Céllica”**. Previa a optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. Contador Público Auditor. Universidad Nacional de Loja. Al finalizar la tesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En el departamento de Recursos Humanos, no se ha realizado ninguna Auditoria de Gestión impidiendo esto saber si se cumple o no con el Plan Estratégico.
- El Departamento de Recursos Humanos, no ha sido objeto de evaluaciones al desempeño, por lo que no se puede determinar el grado de rendimiento y productividad del personal.
- Se pudo constatar que los funcionarios del Departamento no tienen un conocimiento total del Plan Estratégico.
- Los Funcionarios del departamento cumplen a cabalidad con lo establecido, en cuanto a la asistencia y puntualidad.
- No se han realizado Auditorias de Gestión al Departamento por lo que no se puede determinar si se está cumpliendo o no con las actividades planificadas como entidad.
- El Jefe de Recursos Humanos incumple con lo planificado en el POA.

(Gutierrez Palomino, 2007), en su Tesis: **“Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho”**. Para optar el grado académico de Magíster en Servicios de Salud, en la Universidad Nacional Mayor

de San Marcos. Se propuso como objetivo general: “Determinar los puntos críticos y la actitud del personal sobre la administración de los recursos humanos en el hospital regional de Ayacucho”. Habiendo arribado a las siguientes conclusiones:

1. La calificación a los procesos de recursos humanos fue 51.20%, este resultado es menor a 70% por lo que se considera a la gestión de la administración como INEFICAZ o MALA.
2. Los procesos de ingreso, desarrollo, planeamiento, higiene – seguridad laboral y bienestar social son críticos y se considera como MUY MALA.
3. La brecha total para lograr la calificación EFICAZ es de 18.8 %.
4. La gestión de la unidad de capacitación es INEFICAZ (menor 50%).
5. La conducción estratégica y gestión de los recursos humanos es INEFICAZ (menor 50%).
6. La integración funcional de las áreas con bienestar social es INEFICAZ (menor 50%).

Y, además en la parte introductoria nos dice que el desarrollo de los recursos humanos se relaciona con las diferentes funciones que involucran el planeamiento, gerencia y apoyo al desempeño profesional de la fuerza de trabajo en un sistema de salud y su contexto estratégico y político.

(Sebastiani Miranda, 2013), en su Tesis: “La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior”. Para optar el Grado Académico de Maestro con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial Universidad San Martín de Porres. Se fijó como **Objetivo general**: “Determinar en qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior”. Habiendo arribado a las siguientes conclusiones:

- a. Se establece que en la investigación realizada, el sector interior cuenta con dos unidades ejecutoras que atienden a todas las necesidades de la Policía Nacional; siendo la primera la unidad ejecutora Nro. 001 encargada de la Oficina General de Administración quien atiende todos los procesos de licitación por mayor cuantía y la Dirección de Logística de la Policía Nacional del Perú atiende las

necesidades de menor cuantía, hecho que colisiona la calendarización de las necesidades y requerimiento de las unidades PNP usuarias.

- b. En relación a la aplicación de la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisiciones para el sector interior, la Dirección de Logística de la PNP actualmente no aplica esta herramienta moderna de Gestión en razón de no tener personal calificado para llevar a cabo los procesos de contrataciones que permita hacer seguimiento a cada etapa del proceso teniendo en muchas oportunidades que aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, debido a la mala formulación de las bases y poca publicidad en cada evento que permita tener una mayor transparencia.
- c. Dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información, que la aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta moderna dentro de la administración no es tomada en consideración en sector interior específicamente en la Dirección de Logística, por lo que muchas veces los procesos de adquisiciones resultan mal aplicados, teniendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; de la aplicación del trabajo de campo se ha recogido los datos obtenidos y sometidos a prueba permitió establecer que la Auditoría de Gestión y su aplicación sobre los recursos del Estado permite un control eficiente en el proceso de adquisición y uso de los mismos.
- d. En el trabajo de campo realizado a la Dirección de Logística de la PNP mediante la encuesta practicada al personal que trabaja en las áreas de abastecimientos, adquisiciones, estudio de mercado y contrataciones se obtuvo como información que de los datos obtenidos permitieron constatar que la Auditoría de Gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del Estado aporta el mejoramiento de los niveles de control de los procesos de adquisiciones en el sector interior.
- e. La participación de la Auditoría de Gestión en los procesos de adquisiciones para el sector interior va a permitir tener un mejor control en las contrataciones, en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales, tal como lo evidencia la encuesta que arroja los datos obtenidos, que permitieron verificar el sistema de Auditoría de Gestión, programación y control como una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras; pudiéndose determinar que el trabajo de campo ha establecido que

la Auditoría de Gestión en los recursos del estado optimiza los procesos de adquisiciones en el sector interior.

(Ticona Mamani, 2017), en su Tesis: “El estrés y el rendimiento laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de taraco, periodo 2015”.

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano. Nos deja las siguientes conclusiones:

1. Los trabajadores de la institución presentan estrés que influyen en el rendimiento laboral de los mismos, debido a los factores ambientales, organizacionales e individuales, siendo más resaltantes el 35% que consideran que casi siempre les produce estrés los cambios tecnológicos implementados y por implementarse, el 60% consideran que a veces las relaciones que mantiene con los compañeros y jefes es conflictiva y el 30% consideran que solo a veces es adecuado el ambiente donde laboran.
2. Referente al nivel de estrés laboral los trabajadores de la Municipalidad en su mayoría presentan un nivel de estrés marcado con un 33% según los resultados que se muestra en la tabla N° 1 de las dimensiones: relacionados con la apatía y desmotivación hacia sus trabajos, el tiempo para realizar las actividades y cansancio al concluir sus trabajos. Mientras que el desempeño individual es bajo según: las dimensiones de motivación, capacitación que brinda la institución, habilidades y destrezas.
3. Respecto a las características individuales, se llegó a la conclusión, que el 60% revela que los trabajadores hacen uso de sus capacidades en el desarrollo de sus actividades como se muestra en la tabla N° 8; el 50% manifiesta que tiene conocimiento técnico para competir en su área de trabajo tal como se muestra en la tabla N° 9, y éstas tienen una influencia en el rendimiento laboral del personal administrativo como se presenta en la tabla N°12, con una representación de 55% que manifiesta que solo a veces cumple con los objetivos en su área de trabajo en el tiempo establecido, en las tablas y gráficos números 18 y 19 en las cuales se observa que el 40 % afirman que solo a veces son asignadas las labores de acuerdo a sus habilidades y/o destrezas y el 45% da a conocer que a veces cumplen eficaz y eficientemente su jornada de trabajo.

(Saavedra Peña, 2014) en su Tesis: **“Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión”**. Para optar el título de: Contador Público. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Concluye lo siguiente:

- Para determinar la problemática que se ha planteado en la presente investigación se aplicó una auditoría de gestión al área de recursos humanos de la municipalidad distrital Norte Chico en el periodo 2011, el cual nos ha permitido decidir sobre el sistema más idóneo para optimizar la administración del personal.
- Después del proceso de auditoría aplicado se pudo determinar que CEA ORDENADORES es el sistema que le permitirá a la municipalidad distrital Norte Chico tener un mejor control y manejo en los procesos concernientes al personal, generando así mejores y mayores beneficios.
- Se analizaron los diferentes softwares de gestión de recursos humanos determinando que en su mayoría son incompletos y es muy poco probable adaptarlos a la municipalidad.
- La Municipalidad de Norte Chico del Departamento de Lambayeque utiliza solo un controlador de entradas y salidas para su personal.
- En la mayoría de deficiencias encontradas se puede determinar que son causadas principalmente por la mala gestión, así como la escasa motivación e incentivos al personal.
- En algunos casos se pudo apreciar que existía sobrecargo al personal, esto por evitar contratar a otra persona más para que ejecute ese rol, consiguiendo finalmente una mala atención al poblador y quejas.

(León Flores, 2005) Tesis: **El proceso administrativo de control interno en la gestión municipal**. En este trabajo se resalta el control de las distintas actividades administrativas, financieras, contables, legales y la relación de la municipalidad con la comunidad, elemento que desde siempre ha sido necesario resaltar y sobre el cual no se ha hecho mucho. Este trabajo tiende a propiciar un moderno y eficaz instrumento de control administrativo que implica un cambio en la estructura del órgano responsable para que el control interno funcione de manera integral, efectiva

y eficiente que asegure en lo posible un control permanente de todos los procedimientos del organismo municipal a fin de que cada acción sea ejecutada ejerciendo una estricta y permanente vigilancia del cumplimiento de las medidas de control previo, concurrente y posterior.

(Guardia Huamani, 2006) Tesis: **Gerenciamiento Corporativo con benchmarking para la efectividad de los Gobiernos Locales**. El autor resalta que no hay efectividad en los Gobiernos Locales, es decir falta cumplimiento de metas, objetivos y la misión institucional; por tanto propone al gerenciamiento corporativo con benchmarking para solucionar dichos incumplimientos, incidiendo especialmente en la prestación de servicios y participación vecinal activa. En cumplimiento de la Ley de Derechos de Participación y Control ciudadano - Ley No. 26300; es necesario que los vecinos tengan un papel protagónico en varios eventos municipales, porque todo lo que hacen las municipalidades les incumbe directamente.

(Hernandez, 2008). Tesis: **Gerenciamiento corporativo aplicado a los Gobiernos Locales: El Caso de la Municipalidad Provincial de Huaraz**. En este trabajo el autor menciona la falta de eficiencia económica y efectividad de los gobiernos locales en el cumplimiento de su misión institucional por lo que propone al gerenciamiento corporativo como la alternativa para superar dicha problemática y hacer que las municipalidades cumplan su responsabilidad social con el vecindario.

(García Domínguez, 2005) Tesis: **“Auditoría de Gestión: Herramienta para el mejoramiento continuo y la competitividad empresarial”**. Este documento contiene la justificación, normas, procesos y procedimientos para llevar a cabo la auditoría de gestión de recursos humanos en las empresas y la forma como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.

(Ramírez Villacorta, 2005) Tesis: **“Auditoría de Gestión: Herramienta para la productividad”**. Este documento contiene la justificación, normas, procesos y procedimientos para llevar a cabo la auditoría financiera en las empresas y la forma

como son utilizados los informes de auditoría en el mejoramiento continuo y la competitividad de las empresas.

(Liñan Salinas, 2002). Tesis: **“Las acciones de control para el desarrollo de una auditoría de gestión en una Universidad Pública”**. Presentada para obtener el Grado de Maestro en Auditoría Contable y Financiera en la Universidad Nacional Federico Villarreal. La autora presenta el marco filosófico y doctrinario de los principios, normas y procedimientos de las acciones de control que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría integral, como medio para mejorar la gestión institucional.

(Perez Hernandez, 2004). Tesis **“Auditoría de Gestión y Control Interno: Su aplicación en una Universidad Nacional”**. En este documento la autora relaciona los principios, normas y procedimientos del control interno con el trabajo del auditor interno para facilitar el control efectivo y el buen gobierno de una universidad nacional.

(Gonzales Carbajal, 2000). Tesis: **“Auditoría de la Administración de Recursos Humanos en el Hospital Militar”**. El autor presenta la organización y la administración de recursos humanos, las políticas e instrumentos técnicos, el marco filosófico - doctrinario de las normas, y procedimientos de las acciones de auditoria que deben llevarse a cabo en el marco de una auditoría administrativa, como medio para mejorar la gestión institucional.

(Castro Vargas, 2013), respecto a la evaluación del desempeño dice: La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución. Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores públicos será evaluado permanentemente; su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia

previamente establecidos para cada función, actividad o tarea. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de los recursos humanos servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO

2.2.1.1. Concepto

Analizando lo indicado por la Contraloría General de la República (1998), la auditoría de desempeño en el sector público, está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de una entidad, así como con la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados.

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

La auditoría de desempeño por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

Por otro lado la evaluación del desempeño implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con:

- a. Los objetivos, metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad, y;
- b. Otros criterios razonables de evaluación. El incremento de las condiciones de efectividad, eficiencia y economía, constituyen las categorías bajo las cuales pueden clasificarse las mejoras en las operaciones. Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, ejercitando el juicio profesional basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

La naturaleza y alcance de las recomendaciones elaboradas en el proceso de la auditoría de desempeño es variable. En algunos casos, pueden formularse recomendaciones sobre asuntos específicos; sin embargo, en otros casos, después de analizar el costo/beneficio de implementar recomendaciones sobre actividades de mucha complejidad, puede ser factible sugerir que la propia entidad lleve a cabo un estudio más profundo del área específica y adopte las mejoras que considere apropiadas, en las circunstancias.

Los criterios referidos a la auditoría, orientada a evaluar los beneficios económicos/sociales obtenidos en relación con el gasto ejecutado y su vinculación con las políticas gubernamentales, así como la flexibilidad que permite priorizar los esfuerzos en el logro de las metas previstas, constituyen postulados que guíen el ejercicio de la auditoría de desempeño.

La efectividad se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

Para (**Williams Leonard, 1989**), la auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

2.2.1.2. Fases o etapas de la Auditoría de desempeño

Según (Contraloría General de la República, 2016), en su Manual para la auditoría de desempeño, ha considerado dividir ésta en tres etapas:

- a) Planificación.
- b) Ejecución.
- c) Elaboración del Informe.

- a) **Planificación:** La planificación del servicio de la Auditoría de Desempeño establece la estrategia general para conducir la Auditoría de Desempeño. En esta etapa se elabora el plan de auditoría que contiene la matriz de

planificación y el programa de auditoria. Para ello, se realizan las siguientes actividades:

- **Comprender la materia a examinar y su problema asociado:**

Se revisa la carpeta de servicio, se actualiza la información ahí contenida y se profundiza su comprensión sobre la materia a examinar y el problema asociado.

- **Analizar las relaciones causa del problema asociado:**

Se identifican y se clasifican posibles causas del problema asociado, seleccionando las de mayor relevancia. Luego, se identifican las causas directas e indirectas, sustentando la existencia de relaciones causales entre las mismas.

- **Identificar el problema de auditoria a examinar y sus causas:**

El problema de auditoria es una situación que afecta la eficacia, la eficiencia, la economía o la calidad en la producción y la entrega de la materia a examinar.

El problema de auditoria y sus causas se identifican a partir del análisis de relaciones causales, considerando los siguientes factores: lo que es factible de auditar (según la información disponible, los métodos y las capacidades de la comisión auditora), la relevancia de las causas (incluyendo causas externas, fuera del control del gestor) y la contribución potencial de una auditoria que examine dicho problema y causas.

- **Formular las preguntas y los objetivos de auditoria:**

La pregunta general y las preguntas específicas de la Auditoria de Desempeño se formulan en el marco de una dimensión de desempeño, a partir de la identificación del problema de auditoria y sus posibles causas. De estas preguntas se derivan el objetivo general y los objetivos específicos, respectivamente.

- **Establecer los criterios:**

Los criterios son los estándares bajo los cuales se evalúa la evidencia y se interpretan los resultados. Permiten un análisis consistente de las preguntas de auditoría. Definen el desempeño esperado, a partir de información científica, normas, mejores prácticas (benchmarking), juicio de expertos, entre otros.

- **Definir el alcance de la auditoría:**

El alcance define el límite de la auditoría, a partir de las preguntas de auditoría, las entidades públicas involucradas en la producción y la entrega del bien o servicio, el ámbito geográfico al cual se orientan los resultados y el periodo que abarca.

- **Establecer la metodología:**

La metodología refleja la estrategia de análisis para responder las preguntas de auditoría. Asegura la coherencia entre las preguntas de auditoría, los criterios, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos y los métodos de análisis. Para cada pregunta de auditoría, se define el uso de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (que combinan los anteriores).

- **Elaborar la matriz de planificación:**

La matriz de planificación es un resumen de la metodología de la auditoría. Contiene los enunciados del problema de auditoría, las preguntas de auditoría, las fuentes de datos, las herramientas de recojo de datos, los métodos de análisis y las limitaciones del diseño.

- **Elaborar el programa de auditoría:**

El programa de auditoría contiene los procedimientos, plazos necesarios y personal responsable para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

- **Elaborar y aprobar el plan de auditoría:**

Realizadas las actividades anteriores, la comisión auditora elabora el plan de auditoría. Este contiene una descripción de la materia a

examinar y el problema de auditoria. Asimismo, presenta las preguntas de auditoria, los objetivos, los criterios y el alcance de la misma. Detalla la metodología a seguir (incluyendo la matriz de planificación como un anexo) y la organización de la auditoria (recursos humanos, financieros y tiempos asignados para la ejecución). El plan de auditoria es refrendado por el gerente o jefe de la unidad orgánica a cargo de la ejecución de la auditoria para su aprobación por las instancias competentes.

- b) **Ejecución:** La ejecución se inicia con la acreditación de la comisión auditora. Durante esta etapa se aplica el plan de auditoria, a fin de obtener las evidencias que sustenten los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Con esta información se elabora la matriz de resultados, con base a la cual se obtienen los resultados de la auditoría.

Se realizan las siguientes actividades:

- **Organizar el manejo de las evidencias:**

Se identifican y se registran las fuentes de los datos usados en la Auditoria de Desempeño, de manera ordenada y progresiva. Asimismo, se identifican las necesidades de información de la auditoría, las cuales orientan el recojo, el registro y el procesamiento de los datos, a fin de responder a las preguntas de auditoria.

- **Recoger los datos:**

Se elaboran y se aplican los instrumentos para el recojo de los datos, los cuales satisfacen las necesidades de información de la auditoria. El tipo y naturaleza de los instrumentos depende de las herramientas definidas en el plan de auditoria, tales como revisión de documentos, entrevistas, talleres participativos, encuestas, entre otras.

- **Registrar y procesar los datos:**

Se identifican, se ordenan y se clasifican los datos, vinculándolos con las preguntas de auditoria. Luego, se elaboran documentos que reflejan un

primer análisis de los datos y son insumos principales para la definición de los resultados de auditoria.

- **Analizar la información:**

Para cada pregunta, se desarrollan los resultados de auditoria que comprenden los siguientes elementos: situación encontrada (descripción de un subproceso de producción y entrega de bien o servicio o proceso de soporte relevante), criterio (estándar para definir el desempeño esperado), brecha (comparación entre la situación encontrada y el criterio), causas (explicaciones de la brecha) y efectos (consecuencias o efectos posibles de la brecha).

- **Elaborar la matriz de resultados:**

La matriz contiene el resumen de los resultados con sus elementos, las fuentes de datos, los métodos de análisis empleados y las recomendaciones de la comisión auditora.

De acuerdo a la metodología definida para la auditoria, en la matriz de resultados, se señala adecuadamente que resultados aplican para todo el ámbito geográfico de la auditoria y cuáles aplican para casos específicos.

- **Comunicar los resultados y evaluar los comentarios de los gestores:**

La comisión auditora convoca a reunión a los gestores para presentar los resultados de la auditoria, con el propósito de obtener sus comentarios e identificar áreas de mejora.

Asimismo, remite el documento en el cual se desarrollan los resultados, para que los gestores puedan enviar sus comentarios de manera formal, en un plazo máximo de siete (07) días hábiles contados a partir de la

fecha de su recepción. De corresponder, dicho plazo se amplía en tres (03) días hábiles por el término de la distancia.

La comisión evalúa los comentarios y de haber recibido nueva información, considera su inclusión en el citado documento. De existir divergencias entre los comentarios remitidos y los resultados o las recomendaciones de la comisión auditora, dichos comentarios son incorporados en el documento.

▪ **Elaborar el documento que contiene los resultados de la auditoría:**

Se revisa el documento presentado a los gestores, a fin de incluir los resultados definitivos.

Según la teoría de (**Alejos Garmendia, 2002**), la fase ejecución de la auditoría de gestión está focalizada, básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoría) aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría. Toda labor en la auditoría debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoría y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoría y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el Informe de revisión estratégica.

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoría tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoría. Dentro del proceso de ejecución de la auditoría, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad

examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importante que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva.

c) **Elaboración del informe:** En esta etapa, se realizan las siguientes actividades:

▪ **Elaborar el informe de auditoría:**

El informe de auditoría es el documento técnico que contiene los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de la auditoría.

El informe debe ser convincente; las conclusiones y las recomendaciones deben deducirse lógicamente y analíticamente de los hechos o argumentos expuestos.

▪ **Aprobar y remitir el informe de auditoría:**

El informe se aprueba por los niveles gerenciales correspondientes. Luego de su aprobación, se remite a los gestores.

Además, se elabora un resumen ejecutivo que describe brevemente los principales resultados y recomendaciones de la auditoría.

▪ **Cierre del Servicio de Auditoría de Desempeño:**

Una vez remitido el informe a los gestores, este es registrado en el sistema informático establecido por la Contraloría. La documentación del servicio de Auditoría de Desempeño se remite a la unidad orgánica competente para su archivo, conservación y custodia.

Ningún informe de auditoría debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan. Un aspecto importante del desarrollo de las observaciones que en esencia, involucran

los elementos propios del hallazgo de auditoría (Condición y Criterio), es la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La identificación oportuna de las razones que ocasionaron la situación negativa y porqué se mantiene (Causa), así como la cuantificación de las consecuencias reales o potenciales (Efecto) en términos financieros, constituyen una manera efectiva para interesar a los funcionarios de la entidad responsables de adoptar correctivos en forma oportuna.

En base a la evidencia de auditoría reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución.

Las observaciones y conclusiones, deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición. Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable, con el objeto de establecer si son pertinentes a la auditoría, si estos documentan en forma adecuada la evidencia obtenida y guardan consistencia internamente.

Según **Arriagada (2002)**, la auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos. La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales: Evaluar los objetivos y planes organizacionales; Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento; Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles; Verificar la existencia de métodos adecuados de operación; y comprobar la correcta utilización de los recursos. En este tipo

de auditoría, el desarrollo de un programa de trabajo depende de las circunstancias de cada entidad auditada.

2.2.2. Evaluación del desempeño del gobierno local

Analizando a la Contraloría General de la República, para llevar a cabo la evaluación de los recursos humanos del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, tienen que aplicarse los procedimientos y técnicas de auditoría de desempeño. Durante la fase ejecución, el equipo de auditoría se aboca a la obtención de evidencias y realiza pruebas sobre las mismas, aplica procedimientos y técnicas de auditoría, desarrolla hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión profesional. Su empleo se basa en el criterio o juicio profesional, según las circunstancias.

De acuerdo a la “Guía Técnicas de Auditoria” emitida el 31 de marzo del 2015 por la Contraloría General de la República, las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

a. Técnicas de obtención de evidencia física:

Inspección:

Esta técnica de auditoria consiste en el examen que se realiza a bienes, obras, registros, documentos y valores de la entidad para constatar su existencia y autenticidad. Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

La técnica de inspección se aplica de dos formas: inspección física e inspección documental:

- **Inspección física.** Es la más usada por su versatilidad y su bajo costo, empleándose como instrumento principal el ojo humano, el cual es complementado frecuentemente con instrumentos de magnificación, iluminación y medición.

Esta modalidad proporciona evidencia de auditoria suficiente y apropiada con respecto a la existencia de activos, pero no necesariamente sobre los derechos de la entidad o sobre la valoración de los activos. Solo los elementos tangibles pueden ser susceptibles de inspección física como, por ejemplo, los inmovilizados, los materiales, las existencias y el dinero en efectivo.

Su realización no requiere de un gran entrenamiento; sin embargo, se debe tener en cuenta que los resultados dependerán de la experiencia del auditor y de los conocimientos que éste tenga respecto de lo inspeccionado.

- **Inspección documental.** Permite obtener evidencia por escrito no sólo respecto a los activos, sino también a los pasivos y las transacciones.

En cuanto a los **activos tangibles**, esta técnica permite establecer el título de dominio que se ejerce sobre dicho activo; sin embargo, como disposición de una factura de compra no acredita suficientemente la propiedad sobre el bien, se requiere complementar con acreditar su existencia y posesión en la entidad. De igual manera para el caso de inversiones financieras y los inmovilizados inmateriales.

Observación:

La técnica de observación consiste en presenciar un proceso o un procedimiento realizado por otras personas. Es el examen de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma en que se realizan las operaciones

sujetas a revisión. Por medio de esta técnica, el auditor toma conocimiento de cómo el personal del área auditada desarrolla sus funciones.

En la aplicación de esta técnica el auditor utiliza además los sentidos del oído, el tacto y el olfato; observando el objeto de la auditoria y complementándolo con el uso de fotos y videos, evidencia que debe ser analizada para asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correspondencia.

La observación puede ser clasificada como:

➤ **Por el contacto:**

- a) **Directa:** Cuando el auditor entra en contacto directo con el aspecto observado de dos maneras; en la primera permanece aislado observando los hechos y en la segunda participa en el proceso observado.
- b) **Indirecta:** Cuando el auditor no entra en contacto directo con el aspecto observado, y lo examina por referencias o comparaciones, en este caso el auditor observa las consecuencias del fenómeno contemplado.

➤ **Por el conocimiento auditado sobre la aplicación de la técnica:**

- c) **Abierta:** Será de tipo abierta cuando ésta se efectúa de tal manera que las personas observadas son conscientes de estar siendo objeto de la técnica.
- d) **Discreta:** Se le denomina discreta cuando se lleva a cabo sin que el personal tenga conocimiento de ser objeto de la misma.

La observación se considera como la más utilizada entre todas las técnicas empleadas en la auditoria; sin embargo, debe evaluarse el riesgo de que no refleje la realidad, debido a que está limitada por el momento en que tiene lugar la observación y por el hecho de que el acto de ser observado pueda afectar la manera en la cual se desempeña el proceso o procedimiento. Por ejemplo, en el caso de que el personal involucrado en las actividades observadas se percate de la presencia del auditor, y por consiguiente pueden desempeñar sus responsabilidades conforme a la normatividad, pero reanudando sus actividades normales una vez que el auditor ya no esté presente.

b. Técnicas de obtención de evidencia documental:

➤ **Relevamiento:**

El relevamiento es una técnica que consiste en recopilar información que permita comprender integralmente el funcionamiento de un sistema, proceso, actividad o materia a examinar, proporcionando un compendio de información específica que sustente el proceso de la auditoria con criterios racionales.

Esta técnica tiene por finalidad, efectuar un diagnostico primario sobre la materia a examinar, identificando actividades, operaciones y el contexto en el que se desarrolla. Asimismo, conocer con grado de detalle la visión, misión y estrategias de la entidad, sus oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, estructura organizativa, normativa vigente, recursos humanos, localización geográfica, usuarios, proveedores, estilo de dirección, modalidades operativas principales, políticas básicas, recursos disponibles, etc.

Entre las herramientas utilizadas por la técnica del relevamiento tenemos:

- a. **Narrativa:** Es la descripción escrita, detallada en forma de relato, sobre las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, proveniente de las explicaciones del personal de la entidad auditada, en cuanto a funciones, responsabilidades, atribuciones, normas, procedimientos, controles, operaciones, archivos, custodia, etc.
- b. **Flujogramas:** Es la representación gráfica del sentido o recorrido de un conjunto de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo de una organización, mediante la diagramación y uso de simbología convencional que representan las operaciones, registros, decisiones y controles, establecidos de una manera formal o informal.

➤ **Comprobación:**

Es la técnica que permite al auditor corroborar la existencia, legalidad, integridad y legitimidad de las operaciones realizadas o transacciones registradas en los sistemas de información, mediante la verificación de los documentos que la justifican o sustentan, los mismos que son proporcionados por la entidad auditada, y sirven de sustento para la opinión del auditor.

Esta técnica constituye una prueba sustantiva con el que se examinan los documentos que soportan las operaciones, a fin de determinar si existe evidencia suficiente y apropiada acerca de las aseveraciones de la entidad auditada, sobre la autenticidad de los documentos alcanzados, si las operaciones y transacciones fueron autorizadas y realizadas en función a los fines institucionales y si las operaciones han sido registradas en forma correcta.

➤ **Rastreo:**

Esta técnica de auditoria consiste en seguir la secuencia de una operación o transacción desde su inicio hasta su culminación, pasando por cada una de sus fases, con la finalidad de determinar su corrección en base a los criterios preestablecidos por la propia entidad.

El rastreo es utilizado para dar seguimiento a una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizados por una unidad operativa dada. Implica la ejecución por parte del auditor, de procedimientos o de controles que originalmente fueron realizados como parte del control interno de la entidad.

Esta técnica puede clasificarse como:

- a. **rastreo progresivo:** es aquel que parte desde la autorización (inicio) para efectuar una operación, hasta la culminación total o parcial de ésta (resultado), y
- b. **rastreo regresivo:** que es inverso al anterior.

Esta técnica se utiliza por ejemplo, para establecer los pasos que se siguen en la entrega de bienes en los programas sociales

gubernamentales, desde que se reciben los productos alimenticios, hasta la entrega a los beneficiarios finales; en una licitación pública, desde los actos preparatorios hasta la recepción del bien o servicio; en los pagos a proveedores, desde la firma del contrato hasta el registro en los estados financieros; en las obras públicas, desde la viabilidad del proyecto hasta la liquidación de la obra.

Otros ejemplos serían, el valor a comprobar del funcionamiento del control de asistencia digital que ha implementado la institución, rastrear las etapas del proceso para verificar la validez de visados emitidos, o el ejercicio de la autoridad presupuestaria. Cuando se trate de temas muy técnicos (por ejemplo, repetición de cálculos de pensiones o modelos de ingeniería), podrá solicitarse la ayuda de expertos.

➤ **Revisión selectiva:**

Es una técnica que consiste en el examen minucioso y profundo realizado a una parte de las operaciones o documentos elaborados por la entidad, previamente seleccionados, con la finalidad de establecer si cumplen con los criterios de auditoría determinados.

La selectividad está basada en la selección de una muestra, que puede aumentarse o disminuirse de acuerdo al criterio del auditor y a los resultados que se van obteniendo. El tamaño de la muestra se puede determinar mediante la aplicación de una fórmula con base estadística o mediante la aplicación del juicio profesional.

El muestreo de auditoría permite al auditor, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, obtener y evaluar la información alcanzada sobre una determinada características de los elementos seleccionados, con el fin de emitir una opinión respecto a la población de la que se ha extraído la muestra. Es importante que el auditor seleccione una muestra representativa, de forma que se evite el sesgo mediante la selección de elementos de la muestra que tengan características típicas de la población.

El muestreo de auditoria puede aplicarse utilizando enfoques de muestreo estadístico o no estadístico.

- a) **Muestreo estadístico**, los elementos de la muestra se seleccionan de modo que cada unidad de muestreo tenga una probabilidad conocida de ser seleccionada.
- b) **Muestreo no estadístico**, se hace uso del juicio del auditor para seleccionar los elementos de la muestra.

c. Técnicas de obtención de evidencia testimonial:

➤ **Indagación:**

La indagación consiste en la búsqueda de información apropiada, a través de personas bien informadas tanto dentro como fuera de la entidad. La indagación se utiliza de forma extensiva a lo largo de la auditoría y adicionalmente a otros procedimientos de auditoria. Las indagaciones pueden variar desde la indagación formal planteada por escrito hasta la indagación verbal informal. La evaluación de las respuestas obtenidas es parte integrante del proceso de indagación.

Las respuestas a las indagaciones pueden proporcionar al auditor información que no poseía previamente o evidencia de auditoría corroborativa. De otro lado, las respuestas podrían proporcionar información que difiera significativamente de otra información que el auditor haya obtenido. En algunos casos, las respuestas a las indagaciones constituyen una base para que el auditor modifique o aplique procedimientos de auditoria adicionales.

Esta técnica se utiliza por ejemplo, cuando el auditor obtiene de manera verbal, información sobre si un trabajador está cumpliendo o no las políticas establecidas respecto de los depósitos de los ingresos diarios en el banco, o si existen litigios, reclamos o gravámenes llevados por el área legal de la entidad; en ambos casos, el auditor debe confirmar las respuestas mediante la aplicación de otras técnicas de auditoría.

➤ **Entrevista:**

Es la técnica por medio de la cual se obtiene información complementaria que sirve más como apoyo que como evidencia directa del examen que se realiza. Se aplica a través de preguntas directas, formales o informales, al personal que labora en el área auditada o a terceros, cuyas actividades guardan relación con las operaciones de esta. Es de gran utilidad por la flexibilidad que tiene en su aplicación; sin embargo, debe tenerse especial cuidado de que la opinión recibida sea veraz y significativa de acuerdo a lo que acontece en el área auditada.

Consiste en sostener reuniones en diferentes fases del examen con personal clave de la entidad o del proceso: gerentes, jefes de áreas, gestores o beneficiarios de programas sociales o actividades presupuestales, cuyos aspectos considerados relevantes deben ser documentados o confirmados por otras fuentes.

Esta técnica se utiliza para lograr un rápido y mejor entendimiento de la entidad, proceso, sistema u otras operaciones específicas que estén siendo materia de evaluación por parte del auditor, así como también para determinar aquellos aspectos que requieran mayor análisis.

En ese sentido, para aplicar esta técnica es necesario considerar los aspectos siguientes:

- a. Tener claro los propósitos.
- b. Establecer anticipadamente un plan de trabajo o entrevista.
- c. Concertar previamente la cita.
- d. Maximizar la atención y concentración para captar la información.
- e. Utilizar preguntas de terminación abierta en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia, no hacer preguntas irrelevantes y en la medida de lo posible escuchar y no hablar y no presionar la entrevista.

- f. Una vez que la información ya no aporte mayores datos para la auditoría, se dan por terminados.
- g. Clasificar la información que se obtenga.
- h. Documentar y registrar la información.

➤ **Encuesta:**

Es una técnica que se aplica a una muestra representativa de la población y utiliza procedimientos estandarizados de interrogación para obtener información respecto de los asuntos materia de la auditoría. La encuesta es una observación no directa de los hechos, sino por medio de lo que manifiestan los encuestados.

Permite recuperar datos sobre acontecidos a los encuestados y estandarizarlos para un análisis posterior.

Para poder llevar a cabo este proceso es necesario fundamentarse en la estadística que proporciona las causas para que una vez obtenidos los resultados de la muestra, se pueda estimar parámetros o valores de la población con ciertos márgenes de error y unos niveles de confianza.

Los pasos que se siguen en la realización de una encuesta son los siguientes:

1. Definir la finalidad de la encuesta, formulando con precisión los objetivos a conseguir, centrando su contenido y definir la muestra.
2. Formular preguntas y comprobarlas antes de aplicarlas.
3. Programar el trabajo de obtención de los datos, instruir y distribuir el trabajo a la comisión auditora.
4. Procesar, codificar y tabular los datos obtenidos para su análisis y presentación en el informe, de ser el caso.

Las encuestas se pueden clasificar atendiendo el ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la manera siguiente:

- a) **Encuestas exhaustivas y parciales:** Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial.
- b) **Encuestas directas e indirectas:** Será directa cuando las preguntas se dirigen a las unidades que componen el universo y permiten obtener información que corresponde al objetivo principal de la encuesta. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta o bien son deducidos de los resultados de encuestas anteriores.
- c) **Encuestas sobre hechos de opinión:** Se realizan sobre acontecimientos ya ocurridos o hechos materiales donde los encuestados contestan de forma concreta. La de opinión tienen por objetivo averiguar lo que el encuestado piensa acerca de una determinada materia o lo que considera, debe hacerse en una circunstancia concreta.

Esta técnica de auditoria se utiliza por ejemplo, para evaluar en la entidad auditada el grado de madurez del sistema de control interno, las técnicas de gestión y evaluación de riesgos institucionales, los sistemas de información financiera y de gestión, o de los aplicativos desarrollados por la institución.

➤ **Cuestionario:**

Es una técnica que utiliza el auditor para obtener información por medio de preguntas escritas organizadas, que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad, puede abarcar aspectos cuantitativos. La aplicación del cuestionario es impersonal a diferencia del “cara a cara” de la entrevista.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una auditoría, y que puede ser aplicado en formas variadas.

Los datos que se pueden obtener con un cuestionario pueden estar referidos a hechos, opiniones, actitudes, motivaciones, sentimientos o conocimientos.

Según el modo de formularse, las preguntas del cuestionario pueden ser cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas ofrecen al auditado todas las alternativas posibles. O al menos todas aquellas que mejor responden a la situación que se desea conocer, y le permiten elegir alguna o algunas, poniendo una señal convenida (una cruz, círculo o subrayar). También pueden ser preguntas con la opción afirmativa y negativa, y, a veces no sabe/no opina. Son fáciles de analizar y codificar; requieren un menor esfuerzo y tiempo para responder.

Las preguntas abiertas no ofrecen ninguna categoría para elegir. Solo contienen la pregunta y no ofrecen ninguna alternativa, dejando la respuesta a la consideración del auditado que completa el cuestionario. Permiten obtener respuestas con mayor profundidad.

➤ **Declaración:**

Esta técnica consiste en tomar declaraciones escritas en forma de memorando, oficio, informe, acta, etc., a los empleados o funcionarios de la entidad examinada que tuvieron participación en los hechos, procesos o actividades que se examinan, con la finalidad de esclarecer aquellos aspectos que por su importancia así lo ameritan. La declaración es una manifestación por escrito con la firma y datos personales de los participantes identificados como resultado de la auditoría.

Debe tenerse en cuenta que una declaración no constituye evidencia definitiva, sino un medio para seguir buscando la evidencia plena. La evidencia obtenida mediante esta técnica debe ser complementada con lo logrado mediante la aplicación de otras técnicas de auditoría.

Esta técnica se utiliza por ejemplo, cuando como resultado de la revisión de un expediente de una licitación pública, se determina la ausencia de documentos que fueron relevantes en la calificación de la propuesta del

postor ganador, en estos casos el auditor debe entrevistarse con los responsables de la custodia del expediente para dejar constancia del faltante y que expliquen las razones de esta situación, mediante acta, escrito u otro documento, donde los entrevistados firmen e inserten los comentarios sustanciales que consideren pertinentes.

➤ **Confirmación:**

Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (terceros), información de interés que sólo ella puede suministrar.

Esta técnica puede dividirse de acuerdo a sus características en confirmación positiva y confirmación negativa.

- a. **Se considera confirmación positiva**, cuando por medio de una solicitud se pide al informante conteste si está de acuerdo con los datos requeridos. Este tipo de confirmación se divide en **directa e indirecta**.
 - a) **Directa**, cuando en la solicitud de confirmación se suministran los datos pertinentes a fin de que estos se verifiquen.
 - b) **Indirecta**, cuando no se proporciona dato alguno, solicitando se suministren de la propia fuente.
- b. **La confirmación es negativa**, cuando en la solicitud se pide al informante conteste únicamente en el caso de no estar de acuerdo con datos que se le envía.

Por lo general, para la aplicación de esta técnica, la entidad auditada se dirige a la persona a la cual se pide confirmación, solicitándoles que la respuesta escrita debe ser dirigida directamente a los auditores; sin embargo, la solicitud de confirmación también puede realizarla el propio auditor.

d. Técnicas de obtención de evidencia analítica:

➤ **Análisis:**

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros. De acuerdo a las circunstancias, se obtienen mejores resultados si son obtenidos por expertos que tengan habilidad para hacer inferencias lógicas y juicios de valor al evaluar la información recolectada. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría.

Esta técnica se utiliza por ejemplo, en la evaluación presupuestal para explicar la naturaleza y las causas de las variaciones entre el presupuesto inicial, modificado y ejecutado de las entidades, inclusive a nivel de genérica o específica del gasto; en la evaluación del riesgo inherente de la materia a examinar, identificando los objetivos estratégicos y la naturaleza de los procesos o actividades involucrados.

➤ **Conciliación:**

Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

Un ejemplo del uso de esta técnica es la conciliación bancaria, que consiste en hacer concordar el saldo de una cuenta bancaria con el saldo del libro contable mayor general, mediante la revisión de los libros bancos en contrastación de los extractos bancarios mensuales, tienen por finalidad establecer la veracidad de los datos que muestran los libros y si se encuentran actualizados.

➤ **Tabulación:**

Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos como consecuencia de las respuestas efectuadas en una encuesta por los beneficios de algún programa o proyecto.

Esta técnica de auditoría se utiliza por ejemplo para tabular las respuestas de las encuestas a los beneficiarios de algún programa social o proyecto de inversión y el riesgo de auditoría. Asimismo, para tabular las respuestas de funcionarios o personal de la entidad auditada, sobre temas específicos vinculados a la gestión; la información sobre contrataciones efectuadas por las entidades públicas registradas en el SEACE; la información sobre el gasto financiero o ejecución presupuestal registrada en el SIAF; inventario físicos practicados en la entidad, entre otros.

➤ **Cálculo:**

Es la técnica de auditoría que consiste en corroborar la exactitud o corrección de los cálculos matemáticos incluidos en los documentos o registros, o realizar cálculos independientes con el objeto de asegurar que las operaciones son efectuadas correctamente. Se puede realizar manualmente o por medios tecnológicos. Esta técnica solamente prueba la exactitud aritmética, por lo que se requieren técnicas adicionales que determinen la validez de las cifras sujetas a examen.

➤ **Comparación:**

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Esta técnica no está referida a realizar una simple comparación; sino que implica la clasificación sistemática y ordenada de la naturaleza o comportamiento de dos o más conceptos, y la cuantificación de la relación entre ellos.

Esta técnica se utiliza por ejemplo, en la comparación de la información entre documentos como la factura de compra del proveedor y la entrada de los bienes adquiridos al almacén, la guía de salida de bienes del almacén y acta de entrega a los beneficiarios, o también al comparar la cantidad de materiales utilizados en la construcción de una obra según los cálculos efectuados por el auditor y la cantidad adquirida según comprobantes de pago de la entidad.

2.2.2.1. Evaluación de la efectividad.

Según la Contraloría General de la República (1998), la **evaluación de la efectividad** de programas es realizada por el auditor, con la finalidad de informar sobre la conducción, autorización, financiamiento y ejecución de los programas o actividades, en torno a su desempeño (rendimiento) obtenido por los programas en comparación con lo planeado. Este enfoque evalúa los resultados o beneficios logrados y determina si el programa viene logrando las metas previstas, así como identifica los problemas que requieren corregirse para mejorar su efectividad. Algunos de los aspectos a considerar en una auditoría con enfoque de efectividad son los siguientes:

- a) Establecimiento de objetivos del programa en forma clara y precisa.

- b) Identificación de todos los objetivos del programa que sean materia de evaluación.
- c) Razonabilidad de los procedimientos para la evaluación de la efectividad del programa en cuanto su realización y costo.
- d) Retroalimentación de la efectividad del programa.

La evaluación de la efectividad de los programas o actividades, tiene relación directa con la evaluación de la eficiencia y economía en la aplicación de los recursos; por este motivo el auditor puede incluir ambos componentes en forma conjunta al desarrollar su trabajo. Esto es un aspecto a considerar durante la fase de planeamiento de la auditoría, en vista que una entidad puede alcanzar sus objetivos y metas en un período determinado, a pesar de incurrir en despilfarros o falta de economía en la aplicación de los recursos; o también, la misma entidad podría obtener niveles adecuados de eficiencia y economía en sus operaciones, sin que por ello logre sus objetivos y metas planeados.

Los auditores asignados para realizar una auditoría de gestión que incluya el enfoque de efectividad, deben contar con cierta experiencia en la evaluación de programas, así como determinados conocimientos respecto del ente que será materia de examen. Además, tales profesionales deben haber recibido entrenamiento o tener experiencia en la ejecución de la auditoría de gestión.

Según la Contraloría General de la República (1998), la auditoría de gestión con enfoque en la eficiencia y economía, tiene el propósito de determinar si la entidad auditada utiliza sus recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente y económica. Por esta razón, el auditor debe detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o anti-económica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional.

La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. En la auditoría de gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel

dado de salidas a menor costo. Este aspecto puede ser fácilmente apreciado en programas que involucran la producción o generación de algún bien o servicio en forma repetitiva. Por ejemplo, el número de vacunas aplicadas por un centro de salud pública o, el número de documentos ingresados a un sistema de trámite documentario.

La comprensión del significado de la eficiencia, es necesaria para entender el sentido de los términos: entradas/salidas, productividad, cantidad y calidad y nivel del servicio. Las entradas están representadas, principalmente, los recursos, sean éstos financieros, materiales, físicos o de información, los cuales son utilizados para producir salidas. Las salidas pueden comprender bienes o servicios producidos para atender la demanda del público, y son definidos en términos de cantidad y calidad que se relacionan con el nivel de servicio brindado.

La productividad se refiere al monto aceptable de bienes o servicios producidos (salidas) y los recursos utilizados (entradas) para producirlos, generalmente, la productividad puede expresarse en forma de relación , costo o tiempo por unidad de salida producida. Las normas relativas al nivel de servicio a alcanzar pueden estar definidas por las políticas, regulaciones u otras disposiciones y, en algunos casos, tales normas pueden incidir en la calidad, así como en el costo del servicio. La eficiencia por su naturaleza es un concepto relativo. Ella es posible medirla si comparamos la productividad obtenida con un estándar o norma establecida.

La cantidad o calidad de las salidas y el nivel de servicio brindado, pueden también ser comparadas contra los estándares de desempeño, con el propósito de determinar si fueron ocasionados algunos cambios en la eficiencia, Por lo tanto, se admite que la eficiencia es incrementada cuando se produce con calidad un número mayor de salidas con menores recursos de entrada, o cuando con el mismo monto de salidas son producidas con menos recursos. La eficiencia es un componente importante dentro de la auditoría de gestión; por ello el auditor debe incluirla en las evaluaciones relacionadas con la efectividad y economía que lleva a cabo. Debido a que la eficiencia tiene relación con las

entradas y salidas de recursos y, la economía cautela la obtención de recursos en cantidad y calidad apropiada y al menor costo, puede afirmarse que entre ambos conceptos existe un factor de entendimiento. Existe igualmente una íntima vinculación entre la eficiencia y efectividad, por cuanto la primera constituye un factor para determinar el menor costo posible o la mejor manera para lograr los objetivos y metas establecidos.

La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (Sistema de Información Computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible. De no tenerse en cuenta estos factores, podría resultar en bienes o servicios a costos mayores, de menor calidad u obtenidos a destiempo. Una operación económica adquiere tales recursos en calidad y cantidad apropiada y al menor costo posible. La distinción entre economía y eficiencia es a menudo poco clara. Por ejemplo, si se obtiene los recursos pagando sobrepagos, ello tendrá un impacto directo sobre el costo unitario de las salidas. Pero, esta situación es un asunto relacionado con la economía, no con la eficiencia, que tiene que ver con el empleo de los bienes en las operaciones de la entidad. Una auditoría que comprenda la eficiencia y economía de los programas o actividades tiene como objetivos:

- a. Determinar si la entidad, programa o actividad adquiere, protege y utiliza los recursos de manera eficiente y económica;
- b. Establecer las causas de ineficiencias o prácticas anti-económicas;
- c. Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía;
- d. Establecer la razonabilidad de los controles gerenciales para mantener la eficiencia y calidad del servicio a un nivel satisfactorio;
- e. Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento; identificar los esfuerzos para mejorar la eficiencia en el programa o actividad auditado y los resultados alcanzados.

La eficiencia de una operación puede expresarse como un porcentaje del estándar de desempeño con relación a la información actual. Un índice que representa la relación salida/entrada (productividad), puede ser expresado de diferentes formas para determinar el nivel de eficiencia.

Analizando (**Castellanos Eljach, 2009**), el control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público. El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la Eficacia en su orientación.

Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de Bienes y Servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

2.2.2.2. Objetivos de la evaluación del desempeño:

Los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- i. Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado;
- ii. Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (**Eficacia**);

- iii. Establecer quienes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (**Equidad**);
- iv. Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (**Economía**);
- v. Determinar si los costos incurridos por la Entidades fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (**Eficiencia**).

Para efectuar la evaluación del desempeño se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.

- ✓ Se corrobora el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- ✓ Se concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva.
- ✓ Contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- ✓ Se identifica las potencialidades de la Empresa Pública para generar riqueza, mide la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos críticos de Gestión.
- ✓ Se calculan índices específicos con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la Gestión.
- ✓ Se lleva a cabo el diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad pública; para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo. Se configura la metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

2.2.2.3. Principios de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño se enmarca en los siguientes principios:

- a. Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna;
- b. La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control;
- c. Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada Entidad;
- d. Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos;
- e. Corrobora a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas;
- f. Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios el bien o servicio;
- g. Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

Las normas para el control de gestión en las entidades públicas están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

El control de gestión se efectúa sobre los estados financieros, información presupuestal y complementaria interna y externa, permitiendo un análisis de lo general a lo particular. Las normas personales hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades el carácter profesional del control de gestión lo exige. El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita realizar un análisis eficiente. El entrenamiento técnico permanente implica la

adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo.

Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad. En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo. La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación. Como resultado del control de gestión se redacta un informe con el resultado del análisis financiero, rentabilidad pública, excedente público y global, valor agregado, costos mínimos, beneficiarios y cumplimiento de metas y objetivos enmarcados dentro de las estrategias.

2.2.2.4. Evaluación de los recursos humanos:

Área de recursos humanos: La Unidad de Personal es un órgano que depende de la Oficina de Administración de una Municipalidad, esta a cargo de un funcionario y le competen las siguientes funciones:

Función General:

Le corresponde la creación y desarrollo de las condiciones necesarias para lograr la mayor valoración y el mejor desempeño de los servidores públicos. Regula los procesos de selección, progresión en la carrera, capacitación y evaluación. Asimismo, regula el otorgamiento de las remuneraciones, bonificaciones, compensaciones y pensiones del personal.

Funciones específicas:

- a. Ejecutar las actividades y los procesos técnicos propios del sistema de gestión de recursos humanos, tomando en consideración el régimen laboral al que pertenecen los servidores municipales;
- b. Velar por la actualización de los reglamentos internos aplicables al personal, y supervisar su correcta y oportuna aplicación;
- c. Mantener actualizado el legajo personal de los servidores y funcionarios, y proporcionar la información sobre recursos humanos que solicite la Autoridad Nacional del Servicio Civil –SERVIR;
- d. Brindar apoyo, orientación y asesoramiento oportuno a los servidores para fines de atención médica y asistencial ante los establecimientos de salud autorizados;
- e. Participar en la elaboración de los programas de capacitación al personal;
- f. Procesar las planillas de remuneraciones, de pensiones, y de beneficios sociales en el marco de las disposiciones legales y jurisprudenciales existentes;
- g. Oficiar como órgano instructor en los procedimientos administrativos disciplinarios, y como órgano sancionador, en los casos que corresponda;
- h. Implementa la defensoría de la puntualidad, y proponer al servidor que se encargue de recibir las quejas de los usuarios vinculadas al incumplimiento de la asistencia, permanencia y puntualidad del personal, y canalizarlas para la aplicación de la respectiva sanción;
- i. Otras funciones propias del sistema de recursos humanos.

Analizando a **Reyes (2006)**, los auditores tienen que aplicar programas con objetivos y procedimientos, orientados a examinar la necesidad del potencial humano, requerimiento del personal, reclutamiento de personal, selección del personal, capacitación previa, socialización, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, desarrollo del personal y control del personal.

Analizando (Chiavenato Idalberto, 2006), los auditores deben determinar si las municipalidades tienen elaborado un plan de personal, determinar las

actividades para el logro del Plan, determinar las funciones y/o tareas, examinar a las personas idóneas que ejecuten las funciones y/o tareas y se logre el plan organizacional. Los auditores deben examinar si los requerimientos de personal, se encuentra enfocado en los siguientes pasos; las unidades orgánicas solicitan personal a la Gerencia General para lograr los objetivos y metas determinadas en el Plan; examinar si la unidad de racionalización u organización y métodos analiza, verifica y determina la cantidad de personal que necesita cada unidad orgánica para el logro del plan; examinar si la Gerencia General decide si se aumenta, disminuye o se mantiene los mismos niveles del personal; el área de Presupuesto cuantifica el monto económico que requiere el personal nuevo vía presupuesto.

Los auditores deben identificar si el reclutamiento del personal, se realiza a través de las fuentes: Internas y Externas. El medio interno se realiza a través del movimiento vertical, horizontal y diagonal. Los medios externos son: el archivo de datos, exposición por funcionarios, avisos o carteles, contactos, anuncios en la televisión, diarios y agencias de reclutamiento. Al examinar el proceso de reclutamiento se determina el perfil del personal (necesidad); medios (Convocatoria); recepción de candidatos (Curriculum vitae con exigencias mínimas).

a) Selección del Personal:

Los auditores, deben examinar el proceso de selección del personal, consistente en escoger a la persona apropiada para el cargo adecuado; escoger entre los candidatos reclutados al más idóneo para ocupar los cargos vacantes en la empresa.

Los auditores deben estar en condiciones de identificar los problemas que se presentan en la selección, como:

- Adecuar al hombre al cargo, Eficiencia del hombre en el cargo.

Los auditores deben analizar la recepción de documentos (Curriculum vitae), selección inicial (verificación del Curriculum vitae en las especificaciones del cargo), formulario de solicitud de empleo, entrevista

inicial, aplicación de pruebas (depende del cargo vacante), entrevista final, selección final, verificación de documentos, examen médico y psicológico, publicación del ganador.

Los auditores deben analizar las Técnicas de selección del personal utilizadas por la entidad, como:

- Entrevistas de selección (dirigidas y no dirigidas);
- Pruebas de conocimientos (Generales y Específicas);
- Pruebas psicométricas (capacidad, aptitud, interés del candidato al puesto vacante);
- Pruebas de personalidad (Genéricas, revelar rasgos generales de personalidad).

Los auditores deben estar en capacidad de examinar si los trabajadores expresan un determinado rasgo de personalidad tales como:

- Agresividad, ansiedad, motivación, equilibrio emocional, etc.,

Los auditores deben examinar y si fuera el caso aplicar técnicas de simulación, psicodrama (papel del candidato en el cargo en grupo), dramatización (drama de acción de un acontecimiento del cargo vacante).

b) Inducción o socialización:

Los auditores deben examinar si al nuevo miembro seleccionado, en realidad se le informa:

- La visión, misión, propósito y objetivos de la organización para que esté en condiciones adecuadas de prestar sus servicios;
- También, se debe identificar si la entidad facilita los medios para lograr los objetivos;

- Asimismo se debe identificar si los trabajadores comprenden las responsabilidades inherentes al cargo a desempeñar y las normas de comportamiento para el desempeño del cargo;
- También se debe examinar si los trabajadores conocen, comprenden y saben utilizar los demás documentos de gestión de las municipalidades.

c) El cargo del personal:

Los auditores deberán llevar a cabo un análisis del cargo que desempeñan los trabajadores y dentro de ello verificar los requisitos intelectuales; requisitos físicos; responsabilidades; condiciones de trabajo; etc. Los auditores deben estar en total conocimiento que el diseño de cargos implica:

- a. Contenido del cargo, como el conjunto de tareas que el seleccionado al cargo deberá cumplir;
- b. Métodos y proceso de trabajo, es decir cómo debe desempeñar el conjunto de tareas;
- c. Definir la responsabilidad del ocupante al cargo;
- d. Definir la línea de autoridad. Los auditores deben examinar los métodos de descripción y análisis de cargos que aplica la entidad; o,
- e. Si fuera el caso estar en condiciones de aplicar dichos métodos como la observación directa, cuestionario; entrevista; mixtos.

d) Evaluación de los Recursos Humanos:

Los auditores deben estar en condiciones de examinar la evaluación que realiza la entidad y en segunda instancia llevar a cabo la evaluación propiamente dicha.

Dentro de este contexto los auditores pueden medir el desempeño potencial humano, identificar si el potencial humano se orienta al logro de la productividad; evaluar si el potencial humano se orienta hacia el logro de los objetivos empresariales e individuales.

Los auditores deben estar en condiciones de aplicar métodos de evaluación de los recursos humanos, siendo los más utilizados: escala gráfica, elección

forzada, investigación del campo, incidentes críticos, frases descriptivas, comparación por pares, autoevaluación, evaluación por resultados.

e) Administración de sueldos:

Los auditores deben examinar la forma como se administra las remuneraciones de la entidad; dicha administración, es un conjunto de normas y procedimientos que tienden a establecer y mantener estructuras de salarios juntos y equitativos en la organización. Los auditores deben comprender los factores que inciden en las remuneraciones de los trabajadores, como: Contenidos y nivel del cargo; Política salarial; Capacidad financiera de la organización; Posición de la empresa en el mercado; Solución económica del país; Negociaciones colectivas; Leyes legales vigentes.

f) Desarrollo del personal:

Los auditores deben examinar si la entidad lleva a cabo la capacitación, adiestramiento, entrenamiento, formación.

Analizando a la Contraloría General de la República (1998), durante la fase de la ejecución de la auditoria de gestión, en esencia el auditor reúne la evidencia para informar sobre los recursos humanos de la entidad, las aseveraciones de la administración relacionadas con la efectividad de dichos recursos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que tienen incidencia en los recursos humanos. Las pruebas a realizar son:

- ✓ **Prueba de controles:** Son efectuadas para obtener seguridad de control, mediante la confirmación de que los controles han operado efectivamente durante el período examinado.
- ✓ **Pruebas de controles de cumplimiento:** Son realizadas para obtener evidencia y sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.
- ✓ **Pruebas sustantivas:** Son realizadas para obtener evidencia de auditoría, con respecto a que si las aseveraciones de los recursos

humanos carecen de errores significativos. Dentro de ellas, se aplican las pruebas sustantivas de detalle y procedimientos analíticos sustantivos.

Según (**Reyes Ponce, 2006**), en el desarrollo de la auditoría de gestión el auditor obtiene evidencia sobre si los informes de la entidad sobre recursos humanos, carecen de errores significativos, para lo cual considera las leyes y reglamentos aplicables. En caso de evidenciarse situaciones que denotan la existencia de actos ilegales, de acuerdo con las normas, el auditor debe emitir un informe especial, sin perjuicio de continuar con su examen.

De acuerdo con (**Yoder Dale, 2006**), durante la fase de ejecución el auditor lleva a cabo las siguientes actividades: Considera la naturaleza y alcance de las pruebas, diseña pruebas efectivas y eficientes; realiza las pruebas, identifica los errores o irregularidades de importancia relativa y las debilidades en la estructura de control interno (hallazgos de auditoría); evalúa los resultados.

Interpretando a **Chiavenato** (2006), coincidente con **Reyes** (2006), para cada objetivo de control el auditor debe identificar los controles, o la combinación de ellos, que tenga posibilidades de: (a) lograr los objetivos de control y (b) optimizar la eficiencia de las pruebas de control. Al hacerlo, el auditor debe tomar en cuenta el alcance de cualquier riesgo inherente, (las aseveraciones tienen un alto riesgo inherente que requiere controles más fuertes o extensos para prevenir o detectar errores) y debilidades en el ambiente de control.

Las debilidades en el ambiente de control pueden ser consecuencia de controles ineficientes. De ser así, el auditor debe identificar y probar los controles específicos, pero el alcance de tal prueba debe estar limitado. El auditor debe documentar los controles de personal a ser probados en las cédulas de trabajo correspondientes. Los controles que satisfagan más de un objetivo de control pueden ser evaluados solamente una vez y cuando sea aplicable, en ocasiones subsiguientes.

Para obtener evidencia sobre la efectividad de los controles específicos, el auditor debe seleccionar las pruebas de controles y determinar su oportunidad. Ninguna prueba de control específica es siempre necesaria, aplicable, o igualmente efectiva en cada circunstancia. En realidad, una combinación de este tipo de pruebas de controles usualmente es necesaria para proveer el grado de seguridad requerida. Generalmente, las pruebas de controles comprenden una combinación de observación, indagación y examen de documentos.

Un aspecto muy importante durante la ejecución de la auditoria, es la observación del funcionamiento de los procesos y procedimientos que llevan a cabo los trabajadores. Este mecanismo proporciona evidencia sustancial sobre su efectividad. Por ejemplo, es posible obtener seguridad acerca de la efectividad de los procedimientos prestación de servicios, observando que los empleados, sigan las instrucciones escritas impartidas por la administración.

La observación provee una evidencia confiable de que un control se aplica apropiadamente, cuando el auditor está allí para observarla; sin embargo, no provee evidencia de que el control estuvo en operación en cualquier otra oportunidad. Consecuentemente, las pruebas de observación deben ser complementadas con evidencia obtenida por otras pruebas.

Según **Chiavenato (2006)**, sin duda, un aspecto importante en la ejecución de la auditoria es el examen de documentos, el auditor conduce las pruebas examinando documentos y registros (tal como el cuadro de asignación de personal, contratos, reglamentos, manuales, files, etc) y también los controles aplicados para los documentos y registros del personal. Los manuales de organización y funciones y flujogramas pueden proveer evidencia acerca del diseño de los controles de personal; pero no proveen la evidencia de que están operando y se aplican consistentemente.

El examen de documentos es una fuente confiable de evidencia en la auditoría de recursos humanos y se usa frecuentemente en pruebas de doble

propósito. La evidencia previamente obtenida mediante (a) examen de documentos en una extensión menor que en las pruebas de controles; y, (b) la observación de pruebas de indagación pueden suministrar evidencia suficiente de la efectividad de determinados controles. Puesto que los documentos no suministran la evidencia concerniente al grado de eficiencia con que fue aplicado el control, el auditor debe complementar el examen de documentos con la observación y/o consultando a las personas a cargo de los controles.

Para **Yoder (2006)**, en la ejecución de la auditoria, el auditor deberá reunirse con los empleados que van a tener una participación directa en la auditoría. Se trata de exponerles el objetivo y resaltar la importancia de su colaboración en la facilitación de información. Resultará fundamental la presencia y el apoyo del Responsable de Recursos Humanos de la entidad en esta labor de concienciación y de solicitud de colaboración.

A continuación se deberá analizar los sistemas establecidos por la entidad para garantizar la eficacia y eficiencia de sus prácticas de recursos humanos, es decir, el grado en que la empresa tiene control de sus actividades de recursos humanos. Este control comprenderá la evaluación de cuatro procesos diferentes:

Establecimiento de Patrones:

- ✓ ¿La entidad tiene establecidos patrones para saber si sus prácticas de recursos humanos son buenas o no? ¿Sabe a dónde debe ir en materia de RR.HH?

Observación de las acciones:

- ✓ ¿La entidad obtiene información sobre sus acciones? ¿Cómo? ¿Sabe a dónde está yendo en materia de RR.HH?

Comparación de las acciones con el patrón:

- ✓ ¿La entidad realiza comparaciones entre sus acciones y los patrones establecidos? ¿Sabe cuánto le falta para llegar a los patrones correctos en RR.HH?

Acciones correctivas:

- ✓ ¿A partir de esas comparaciones la entidad emprende acciones correctivas? ¿Ha planeado para recorrer la distancia que le separa de las prácticas óptimas en RR.HH?

Interpretando a **Reyes (2006)**, en la ejecución de la auditoría, es normal el desarrollo de cuestionarios que de una manera directa y objetiva que van a proporcionar información a cerca de variables cualitativas, como puede ser la satisfacción con las prácticas de Recursos Humanos de la entidad y de variables cuantitativas, como pueden ser el número de cursos de formación que han realizado los empleados a lo largo del año o el número de veces que se les ha pasado el cuestionario de evaluación de los recursos humanos o el de análisis de clima laboral.

El pase de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc...). También, en la fase de ejecución se aplica la hoja de chequeo (Check List) en la que, a través de una serie de ítems que el auditor se encargará de complementar a partir de la información que los empleados faciliten, se obtendrán unos datos numéricos que permitirán el cálculo de diferentes ratios relacionados con cada una de las áreas de Recursos Humanos y que permitirán su posterior valoración. En el caso de que en el sistema de control interno de la entidad ya estén calculados estos ratios, se procederá a la verificación y el análisis de los mismos.

Interpretando a **Reyes (2006)**, para llevar a cabo la ejecución de la auditoría, es necesario que las evaluaciones de los recursos humanos tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de

evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo.

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño. Los estándares de desempeño, son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

La medición del desempeño, se llevará a cabo con los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño es en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas. Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición, estos son la objetividad y subjetividad:

- ✓ Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas.
- ✓ Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc.
- ✓ Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Según **Reyes (2006)**, el resultado final de la auditoria, debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa:

- ✓ La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.
- ✓ La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.

La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron. Esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para las empresas, ya que de esto dependen las mejoras que se implementen. Es importante señalar que siempre que se vayan a realizar auditorías deben ser benéficas para las organizaciones.

Analizando a **Chiavenato (2006)**, la fase del informe de la auditora es iniciada formalmente, luego que han sido remitidos a la entidad los hallazgos de auditoria para su conocimiento y la formulación de los descargos a que hubiera lugar. Para esa oportunidad el auditor habrá concluido las pruebas de campo y dispondrá de sus papeles de trabajo debidamente organizados y revisados. Durante esta fase el auditor debe ejecutar una serie de procedimientos y la obtención de la carta de representación de la Gerencia de la entidad.

Concluidos tales procedimientos, el auditor está en condiciones de formular su informe.

En el informe de auditoria la parte más importante es la opinión del auditor. Son también importante las principales observaciones determinadas en

relación a la misma. Asimismo, se incluyen en el informe las recomendaciones formuladas por el auditor, tendentes a fortalecer la administración de los recursos humanos.

Finalidad del Informe:

- ✓ Describir las prácticas de RR.HH. de las municipalidades.
- ✓ Valorar las prácticas; indicar cuáles son las correctas y cuáles son las incorrectas.
- ✓ Proponer sugerencias y recomendaciones con el fin de cubrir las deficiencias detectadas.

Estructura del informe:

- ✓ Objetivos y alcance de la auditoría.
- ✓ Procedimientos de auditoría y aspectos metodológicos generales aplicados.
- ✓ Presentación de resultados.
- ✓ Resumen de las conclusiones.
- ✓ Informe del auditor.
- ✓ Recomendaciones del auditor.
- ✓ Anexo (soporte documental de los resultados aportados).

Requisitos del Informe:

- ✓ Claridad: Comprensible y de fácil lectura.
- ✓ Atractivo: Presencia de tablas, gráficos, formato muy cuidado, etc.
- ✓ Riguroso: Sin errores de cálculo, centrado en hechos contrastados más que en opiniones.
- ✓ Relevancia: Centrado en los aspectos más importantes, más estratégicos.
- ✓ Constructivo: Presenta recomendaciones y sugiere acciones de mejora.

2.2.2.5. Seguimiento de las recomendaciones de la auditoría:

Es el conjunto de acciones desarrolladas para evaluar la forma en que las entidades públicas han cumplido con la implantación de las recomendaciones

emitidas como resultado de las auditorías realizadas, así como la verificación de los beneficios o resultados obtenidos.

El objetivo del seguimiento de las recomendaciones es asegurar que se ha cumplido oportunamente con la implantación de las recomendaciones; asegurar que se aplicaron las acciones correctivas (legales o administrativas), según los acuerdos establecidos en la fase de discusión de los informes.

El proceso de seguimiento de las recomendaciones es responsabilidad de las autoridades que deben definir en el Plan Anual de Auditoría, las políticas para el seguimiento de las recomendaciones emitidas como resultado de las auditorías realizadas. El seguimiento de las recomendaciones también es responsabilidad de los auditores, quienes deben velar porque en las planificaciones específicas, se incluya el proceso de seguimiento a las recomendaciones, deben revisar periódica y conjuntamente con las autoridades, el estado actual de la labor de seguimiento de las recomendaciones de acuerdo al Plan Anual de Auditoría; verificar que las sanciones por incumplimiento en la implantación de las recomendaciones y por acciones correctivas (legales y administrativas), se estén ejecutando de acuerdo a la normativa correspondiente; evaluar e informar a las autoridades los resultados obtenidos por las entidades relativas a las acciones correctivas adoptadas; velar porque la implantación de las recomendaciones se haga en el tiempo acordado con las entidades auditadas; velar porque las Unidades de Auditoría Interna (UDAIs), cumplan con incluir dentro del Plan Anual de Auditoría, el proceso de seguimiento de las recomendaciones que se han emitido como resultado de las auditorías realizadas.

Las recomendaciones promueven la toma de decisiones importantes, para ejercer un mejor control de las operaciones administrativas y financieras de un ente público, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales, ya que a partir de la identificación de las causas de las deficiencias o irregularidades detectadas, se plantean las sugerencias apropiadas para que no vuelvan a suceder, así como a prevenir su ocurrencia, las cuales van dirigidas a las personas que en virtud de sus funciones y responsabilidades deben de velar

por el cumplimiento de las normas, leyes, políticas y otras regulaciones a que esté sujeto al ente público.

El seguimiento de las recomendaciones, debe programarse como una actividad permanente. Para que el seguimiento sea oportuno, debe programarse conforme se vence el tiempo que se ha concedido para su implementación, y no esperar hasta que se realice la siguiente auditoría, ya que esta práctica puede resultar poco efectiva si los exámenes subsiguientes se demoran más de un año.

Sin embargo, cada vez que se realice una auditoría, deberá verificarse e informar el estado actual de las recomendaciones que no se hayan cumplido, por lo que se debe incluir también en las planificaciones específicas. Con base en la fecha que se oficializa la entrega del informe de auditoría, distribuido en la forma establecida, se inicia el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones incluidas en el mismo, ya que a partir de esta fecha se computan los plazos previamente acordados.

2.2.2.6. Base legal:

- ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República Ley N° 27785.
- ✓ Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y modificatorias.
- ✓ Decreto Supremo N°004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- ✓ Directiva N°013-2016.CG/GPROD - Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"
- ✓ Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG
- ✓ Directiva N° 008-2016-GG/GPROD "Auditoría de Desempeño" y "Manual de Auditoría de Desempeño", Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG.
- ✓ Normas Generales de Control Gubernamental, Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG.

CAPITULO III: METODOLOGIA, METODOS Y MATERIALES

3. METODOLOGÍA

3.1. HIPOTESIS:

Hipótesis Principal:

Existe una relación de influencia significativa entre la auditoría de desempeño y la evaluación de los recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Lalaquiz - Huancabamba.

Hipótesis Secundarias:

1. La planeación de la auditoría de desempeño facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba y se relaciona con la evaluación de los recursos humanos.
2. La ejecución de la auditoría de desempeño facilita la evaluación de la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y se relaciona con la evaluación de los recursos humanos.

3. El Informe de la auditoría de desempeño facilita la evaluación de la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y se relaciona con la evaluación de los recursos humanos.

3.2. VARIABLES, SUB VARIABLES E INDICADORES:

X. Variable Independiente:

Auditoría de Desempeño.

Indicadores:

1. Planeación.
2. Ejecución.
3. Informe.

Y. Variable dependiente:

Evaluación de los recursos humanos.

Indicadores:

1. Eficiencia.
2. Economía.
3. Efectividad.

3.3. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

3.3.1. Tipo de investigación:

Este trabajo de investigación es del tipo aplicativa. Todos los aspectos son teorizados, pero los alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz – Piura.

3.3.2. Nivel de Investigación:

La investigación es del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describirá todos los aspectos referentes a la auditoria de desempeño como un sistema de medición y

luego se explicará la forma como incidirá en la evaluación de los recursos humanos en el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz – Huancabamba.

3.4. MÉTODOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

3.4.1 Método:

En esta investigación se utilizó los siguientes métodos:

1. **Descriptivo.-** Mediante este método se especifica todo el marco teórico y las aplicaciones que tendrá la auditoria de desempeño como un sistema de medición, así como la forma de alcanzar una evaluación de los recursos humanos en el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz – Huancabamba.
2. **Inductivo.-** Para inferir la información de la muestra en la población y determinar las conclusiones que la investigación amerita. Se inferirá la información de la auditoria de desempeño como sistema de medición; en evaluación de los recursos humanos en el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz – Huancabamba.

3.4.2 Diseño de la Investigación:

El diseño es el plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información de la investigación. El diseño que se aplicará será el **No Experimental, Transeccional o transversal, Descriptivo, Correlacional-causal.**

El diseño No Experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño de investigación Transeccional o transversal aplicado, consiste en la recolección de datos. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN:

3.5.1. Población de la Investigación:

La población está conformada por los trabajadores del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz – Huancabamba, que en total ascienden a un promedio de treinta (30).

3.5.2. Muestra de la investigación:

La muestra está conformada por 15 personas, entre funcionarios y trabajadores, seleccionados de acuerdo al fin que persigue el presente trabajo de investigación.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

3.6.1 Técnicas de recopilación de datos:

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

1. **Encuestas.-** Se aplicaron a través de Cuestionario, con el fin de recabar información sobre la auditoria de desempeño como un sistema de medición y sobre la evaluación de los recursos humanos en el Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz - Huancabamba.
2. **Análisis documental.-** Se aplicó para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

3.6.2 Instrumentos de recopilación de datos:

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

- a. **Cuestionario de encuesta.-** Este instrumento se aplicó para recabar la información sobre los temas de la investigación.
- b. **Guía de análisis documental.-** Este instrumento es de utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, internet y otras fuentes.

3.6.3 Técnicas de análisis:

Se aplicaron las siguientes técnicas:

1. **Análisis documental.**- Esta técnica permite conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las normas, revistas, textos, libros, artículos de internet y otras fuentes documentales.
2. **Indagación.**- Esta técnica facilita la obtención de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad.
3. **Conciliación de datos.**- Los datos de algunos autores son conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
4. **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.**- La información cuantitativa es ordenada en cuadros que indiquen conceptos, cantidades, porcentajes y otros detalles de utilidad para la investigación.
 - a) **Comprensión de gráficos.**- Se utilizaron los gráficos para presentar información y para comprender la evolución de la información entre periodos, entre elementos y otros aspectos.
 - b) **Otras.**- El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial; por tanto en la medida que fuera necesario se utilizarán otros tipos de técnicas.

3.6.4 Técnicas de procesamiento de datos:

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

1. **Ordenamiento y clasificación.**- Esta técnica se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
2. **Registro manual.**- Se aplicó esta técnica para digitar la información de las diferentes fuentes.
3. **Proceso computarizado con Excel.**- Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación. Y además para gráficos y tablas.

CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LALAQUIZ – HUANCABAMBA.

4.1.1 Descripción de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz – Huancabamba:

a) Ubicación geográfica:

El Distrito de Lalaquiz, pertenece a la provincia de Huancabamba, departamento de Piura. Está ubicado en la Latitud sur: 5,44'43'' y 5,54'32''.

Tiene una superficie de 138.95 Km², se encuentra a una distancia de 150 km de Piura, y a una altura entre los 500 – 3,000 m.s.n.m

Su población según el INEI es de 10,459 habitantes. Siendo su densidad poblacional de 45,1%

Limites:

Por el Norte	: Distrito de Pacaipampa y Yamango
Por el Sur	: Distrito de San Juan de Bigote y Canchaque
Por el Este	: Distrito de Huancabamba y Canchaque
Por el Oeste	: Distrito de Yamango
Por el Sur Oeste	: Distrito de Lagunas

b) Población:

El distrito de Lalaquiz tiene una población de 10,459 habitantes aproximadamente. La población de Lalaquiz se caracteriza por estar compuesta por niños y adultos (78%), mientras que la población joven (15 a 29 años) representa solo el 22%. El 81% de la población tiene sus sembríos, chacras o parcelas. Realizan actividades agropecuarias, el 12% son obreros – jornaleros y el 7% se encuentra sin trabajo.

c) Situación actual:

En la actualidad , con las fuertes lluvias en algunos periodos y sequias en otros, tenemos deterioro de viviendas, sembríos, canales de irrigación, infraestructura vial y algunos centros educativos, sumándose la presencia de plagas, epidemias, enfermedades infectocontagiosas, siendo afectada mayormente la población infantil.

En lo que se refiere a salud se puede decir que un 10% sufre enfermedades respiratorias agudas y otro 15% está infectada de enfermedades intestinales, y, un 9 de parasitosis. Asi mismo el 66% cuenta con cobertura de seguro SIS y Essalud.

La gestión en coordinación sostenida con organismos como el Gobierno Regional y otras instituciones estatales, logró que sea considerada en diversas acciones de los mencionados organismos, consiguiendo inversiones que dinamizaron el movimiento económico – comercial en general.

4.1.2 Misión, Visión y objetivos Institucionales:

Misión:

Conducir el desarrollo integral y sostenible del distrito, enfocándose en primer término en el desarrollo humano de la población principalmente en la de menores recursos.

Desarrollará la ciudadanía con la participación democrática en el gobierno municipal, con transparencia y organización de la población con la práctica de valores morales y éticos.

Se ganará autoridad a partir del ejercicio de un gobierno municipal eficiente que demuestre capacidad por los logros que consigna en la mejor calidad de vida de la población.

Visión:

Constituirse a largo plazo en una institución moderna, transparente, democrática y eficiente, con personal altamente calificado y con vocación de servicio líder del desarrollo distrital y regional. Promueve el desarrollo humano, económico y ambiental para mejorar la calidad de vida de la población y generar oportunidades empresariales y de empleo. Fortalece la gobernabilidad democrática a través de la interacción ciudadana en los diferentes espacios de participación.

Objetivos:

- ❖ Mejorar la economía de las familias campesinas del distrito a través del aumento, diversificación y tecnificación de la producción agropecuaria ligada al mercado y autoconsumo; fomentar el turismo como actividad generadora de divisas.
- ❖ Ordenar el crecimiento urbano y la modernización de la infraestructura pública local de forma tal que asegure el crecimiento ordenado, integral y sostenido del distrito, incorporando el criterio de gestión de riesgos.
- ❖ Promover el mejoramiento de la calidad educativa en el distrito y la modernización de la infraestructura educativa adecuándola a las necesidades de desarrollo social, cultural, económico de las personas y de la comunidad.
- ❖ Promover el rescate y revaloración de la identidad local distrital como valor fundamental para el desarrollo local.
- ❖ Mejorar y ampliar la oferta y la prestación de los servicios básicos de agua, alcantarillado y energía asegurando el acceso de toda la población a estos servicios.
- ❖ Preservar la salud integral de la población y el saneamiento ambiental a través de la promoción y aumento de las prácticas de prevención, educación sanitaria y el mejoramiento de la oferta de los servicios de salud.
- ❖ Promover el ejercicio de una ciudadanía activa y la revaloración y fortalecimiento del capital social comunitario.

4.1.3 Naturaleza Jurídica y finalidad de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz:

Naturaleza Jurídica:

La Municipalidad Distrital de Lalaquiz es el órgano de Gobierno Local promotor del desarrollo local emanado de la voluntad popular, tiene personería jurídica de derecho público y con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia, con plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, correspondiéndole ejercer las funciones y atribuciones que le señala la constitución y la Ley Orgánica de Municipalidades.

Finalidad:

La Municipalidad Distrital de Lalaquiz, en cumplimiento de la Ley Orgánica de Municipalidades, tiene la finalidad de representar al vecindario, promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenido y armónico de su circunscripción. Así mismo, promueve el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. En ese sentido tiene como misión dirigir sus esfuerzos y recursos disponibles en ser una institución municipal moderna, promotora del desarrollo económico local y desarrollo social con enfoque humano e igualdad de oportunidades. Tiene como consigna trabajar en equipo para cumplir con los objetivos institucionales y prestar servicios de calidad, con recursos calificados, garantizando el ejercicio democrático y la participación ciudadana.

4.1.4 Organización de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz:

La organización responde a la estructura orgánica, la cual está constituida por los siguientes órganos:

ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ALTA DIRECCIÓN:

- ❖ Concejo Municipal.
- ❖ Alcaldía.
- ❖ Gerencia municipal.

ÓRGANOS CONSULTIVOS, DE COORDINACIÓN, CONCERTACIÓN Y PARTICIPACIÓN:

- ❖ Comisiones de Regidores.
- ❖ Consejo de Coordinación Local.
- ❖ Junta de Delegados Vecinales y Comunales.
- ❖ Comité Distrital de Seguridad Ciudadana.
- ❖ Plataforma de Defensa Civil Distrital.
- ❖ Grupos de Trabajo para la Gestión de Riesgos de Desastres.
- ❖ Comité Distrital de Gestión Ambiental.
- ❖ Consejo Distrital de la Juventud.
- ❖ Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche.
- ❖ Consejo Consultivo Distrital de Niños, Niñas y Adolescentes.
- ❖ Comité de Coordinación Interna.

ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL:

- ❖ Órgano de Control Institucional – OCI.

ÓRGANO DE DEFENSA JUDICIAL:

- ❖ Procuraduría Pública Municipal.

ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO:

- ❖ Unidad de Asesoría Jurídica.
- ❖ Unidad de Planeamiento, Presupuesto y OPI.

ÓRGANOS DE APOYO:

- ❖ Secretaría General e Imagen Institucional.
- ❖ Unidad de Administración y Rentas.
- ❖ Área de Tesorería y Rentas.
- ❖ Área de Abastecimiento y Control Patrimonial.
- ❖ Área de Recursos Humanos.
- ❖ Área de Contabilidad.

ÓRGANOS DE LÍNEA:

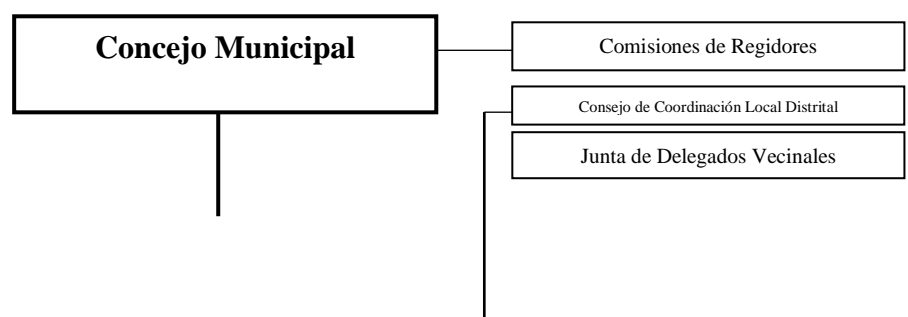
- ❖ División de Infraestructura y Desarrollo Urbano – Rural.
- ❖ Departamento de infraestructura, Catastro y Liquidación de Obras.

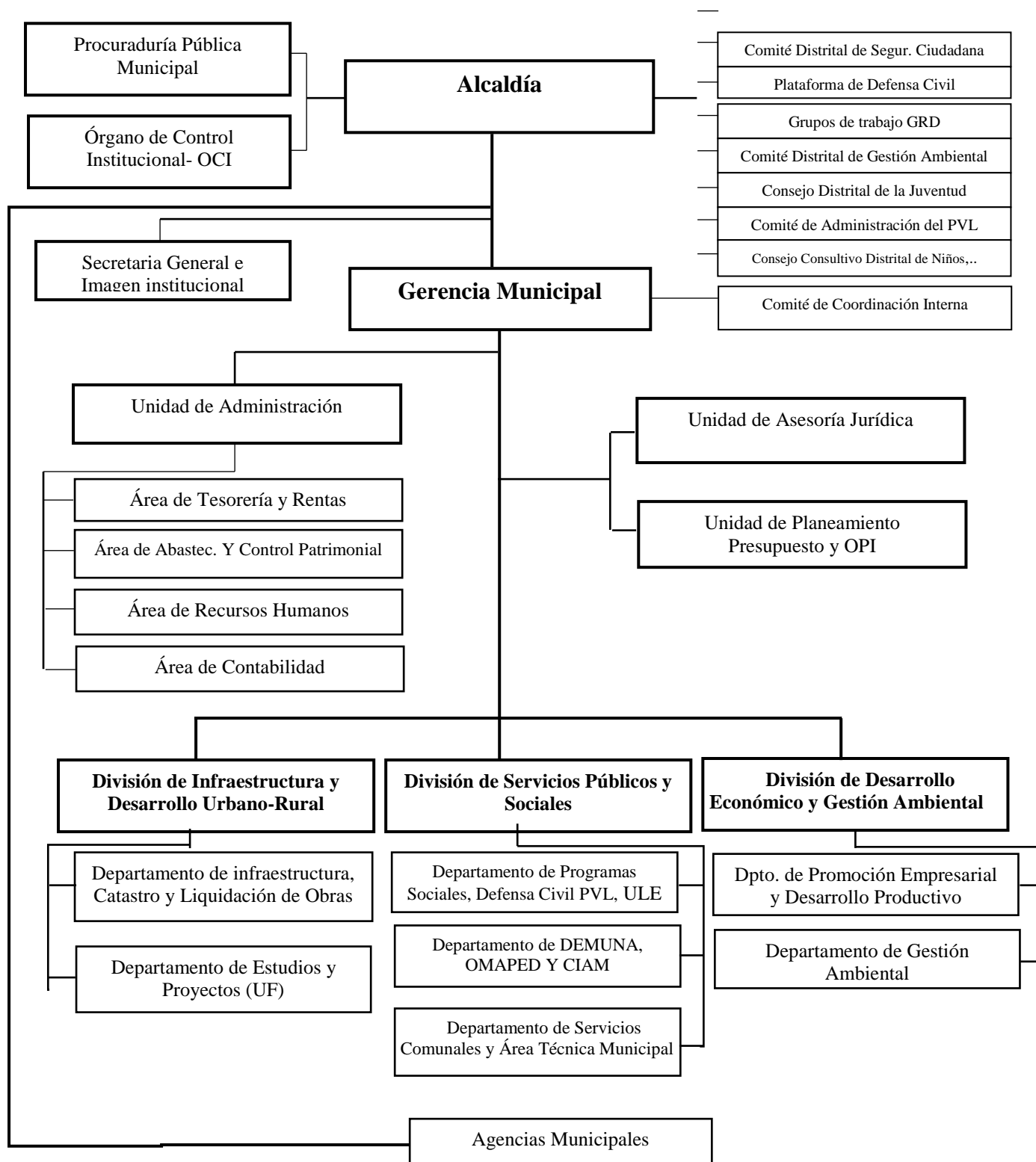
- ❖ Departamento de Estudios y Proyectos (Unidad Formuladora).
- ❖ División de Servicios Públicos y Sociales.
- ❖ Departamento de Programas Sociales, Defensa Civil, PVL Y ULE.
- ❖ Departamento de DEMUNA, OMAPED Y CIAM.
- ❖ Departamento de Servicios Comunes y Área Técnica Municipal (ATM).
- ❖ División de Desarrollo Económico y Gestión Ambiental.
- ❖ Departamento de Promoción Empresarial y Desarrollo Productivo.
- ❖ Departamento de Gestión Ambiental.

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS:

- ❖ Agencias Municipales.

Grafico N° 01: Estructura Orgánica Municipalidad Distrital de Lalaquiz





4.1.5 Organización del Área de Recursos Humanos:

El Área de Recursos Humanos es un órgano con nivel de responsabilidad directiva, perteneciente al tercer nivel organizacional, que depende de la Unidad de

Administración y Rentas. Aplica principios, normas, técnicas y procedimientos de la administración y gestión de los recursos humanos. Le corresponde la creación y desarrollo de las condiciones necesarias para lograr la mayor valoración y el mejor desempeño de los servidores públicos. Regula los procesos de selección, progresión en la carrera, capacitación y evaluación. Asimismo regula el otorgamiento de las remuneraciones, bonificaciones, beneficios, compensaciones y pensiones del personal.

Tienen las siguientes funciones y atribuciones:

- a. Ejecutar las actividades y los procesos técnicos propios del sistema de gestión de recursos humanos, tomando en consideración el régimen laboral al que pertenecen los servidores municipales.
- b. Vela por la actualización de los reglamentos internos aplicables al personal, y supervisar su correcta y oportuna aplicación.
- c. Mantener actualizado el legajo personal de los servidores y funcionarios, y proporcionar la información sobre recursos humanos que solicite la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR).
- d. Brindar apoyo, orientación y asesoramiento oportuno a los servidores para fines de atención médica y asistencial ante los establecimientos de salud autorizados.
- e. Participar en la elaboración de los programas de capacitación al personal.
- f. Procesar las planillas de remuneraciones, de pensiones, y de beneficios sociales en el marco de las disposiciones legales y jurisprudenciales existentes.
- g. Oficiar como órgano instructor en los procedimientos administrativos disciplinarios, y como órgano sancionador, en los casos que corresponda.
- h. Implementar la defensoría de la puntualidad, y proponer al servidor que se encargue de recibir las quejas de los usuarios vinculadas al incumplimiento de la asistencia, permanencia y puntualidad del personal, y canalizarlas para la aplicación de la respectiva sanción.
- i. Otras funciones propias del sistema de recursos humanos.

4.2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

4.2.1. Cumplimiento de los objetivos específicos:

La municipalidad distrital de Lalaquiz es una entidad que en su mayor extensión es fundamentalmente rural. La parte administrativa y de gestión del alcalde opera básicamente en función de las necesidades de dicha población, éstas están relacionadas a temas de agricultura, ganadería, y todo lo que tenga que ver con el campo.

Para poder dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se ha considerado como muestra del estudio a 15 personas que laboran en la Municipalidad. Las cuales por razones metodológicas han sido seleccionadas de la siguiente manera, teniendo en cuenta la relación y conocimiento del tema, a fin de obtener resultados más precisos.

AREA	CANTIDAD
Gerencia Municipal	01
Unidad de Administración	01
Área de Recursos Humanos	02
Área de Contabilidad	02
Área de Tesorería y Rentas	01
Área de Abastecimiento y Control Patrimonial	01
Unidad de Planeamiento Presupuesto y OPI	01
División de Servicios Públicos y Sociales	01
Departamento de Programas sociales	02
Departamento de Promoción Empresarial y Desarrollo Productivo	01
Departamento de Infraestructura, Catastro y Liquidación de Obras	01
Secretaría General e Imagen Institucional	01
TOTAL	15

Objetivo específico N° 01: Establecer la manera en que la planeación de la auditoría de desempeño, facilita la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba y puede relacionarse con la evaluación de los recursos humanos.

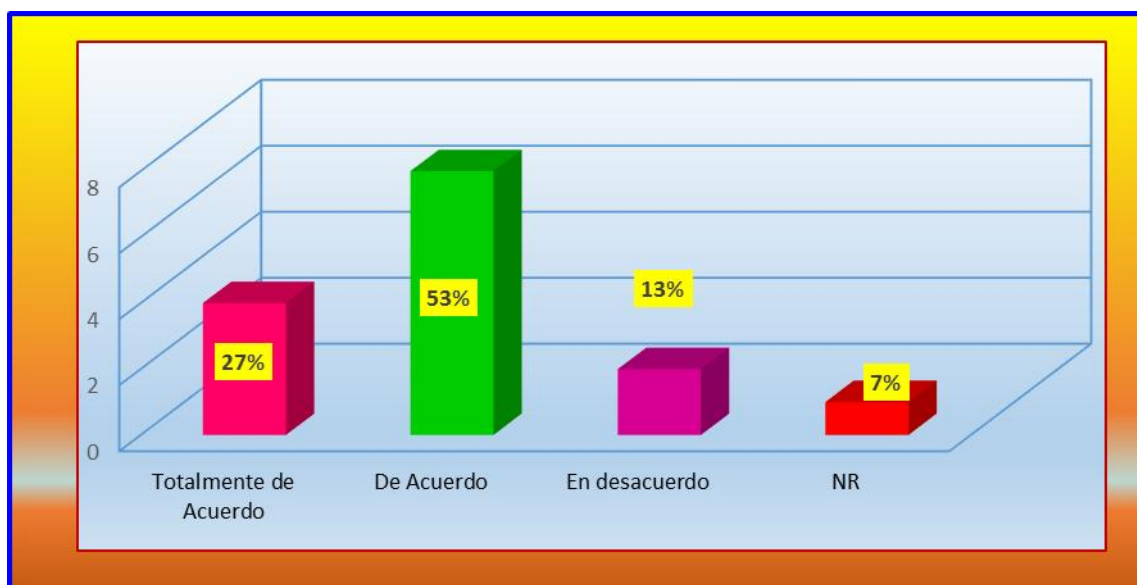
1. La gestión institucional es un macro proceso que comprende la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos de una municipalidad distrital:

Tabla N° 01

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	8	53%
En desacuerdo	2	13%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Gráfico N° 01



Interpretación:

El 80% está de acuerdo que la gestión institucional es un macro proceso que comprende la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos de una municipalidad distrital. Sólo un 13% está en desacuerdo.

2. La planeación de la auditoría de desempeño comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración municipal.

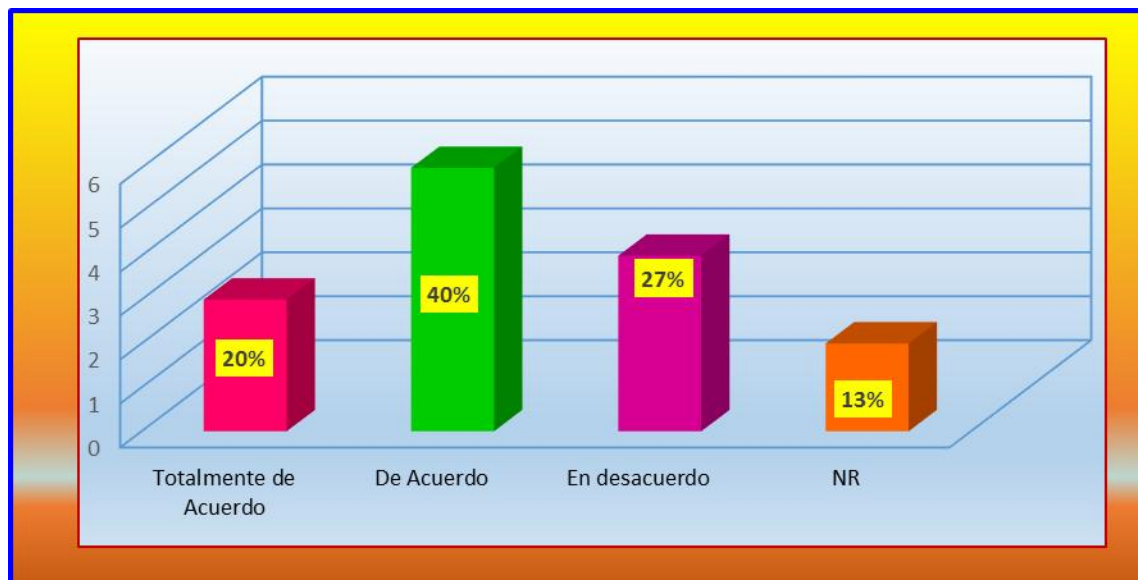
Tabla N° 02

Totalmente de Acuerdo	3	20%
-----------------------	---	-----

De Acuerdo	6	40%
En desacuerdo	4	27%
NR	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 02



Interpretación:

El 60% está de acuerdo que la planeación de la auditoría de desempeño comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración municipal. Existe también un 27% que está en desacuerdo con dicha afirmación.

- El proceso de la planeación de la auditoría de desempeño en la Municipalidad permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen a realizar.

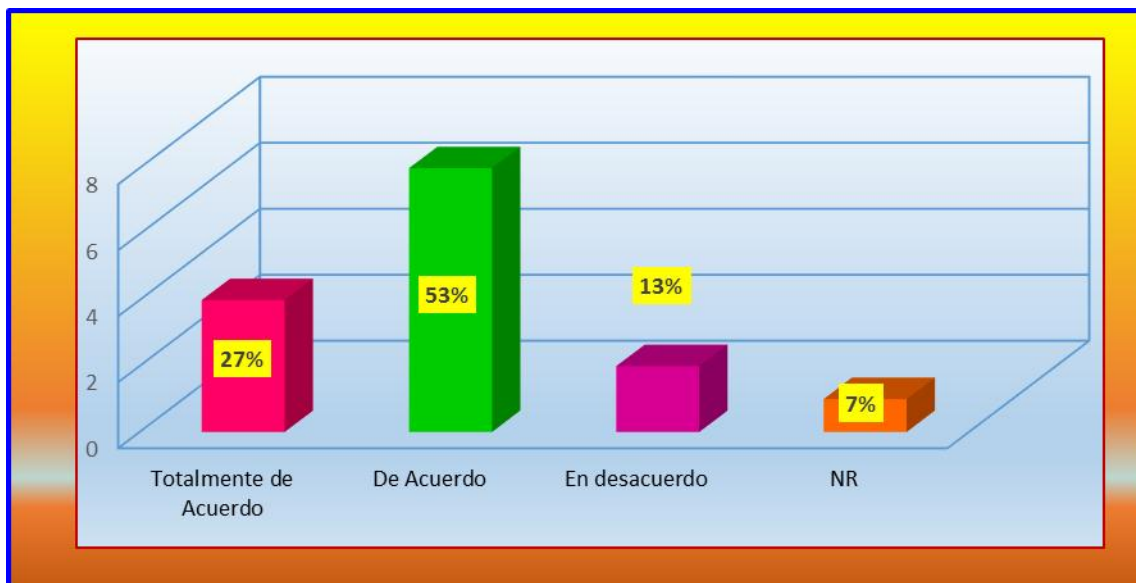
Tabla N° 03

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	8	53%

En desacuerdo	2	13%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 03



Interpretación:

El 80% está de acuerdo que el proceso de la planeación de la auditoria de desempeño en la Municipalidad permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen a realizar. Sin embargo también existe un 13% que se muestra en desacuerdo con la afirmación.

- El proceso de la planeación de la auditoria de desempeño en la Municipalidad permite evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada.

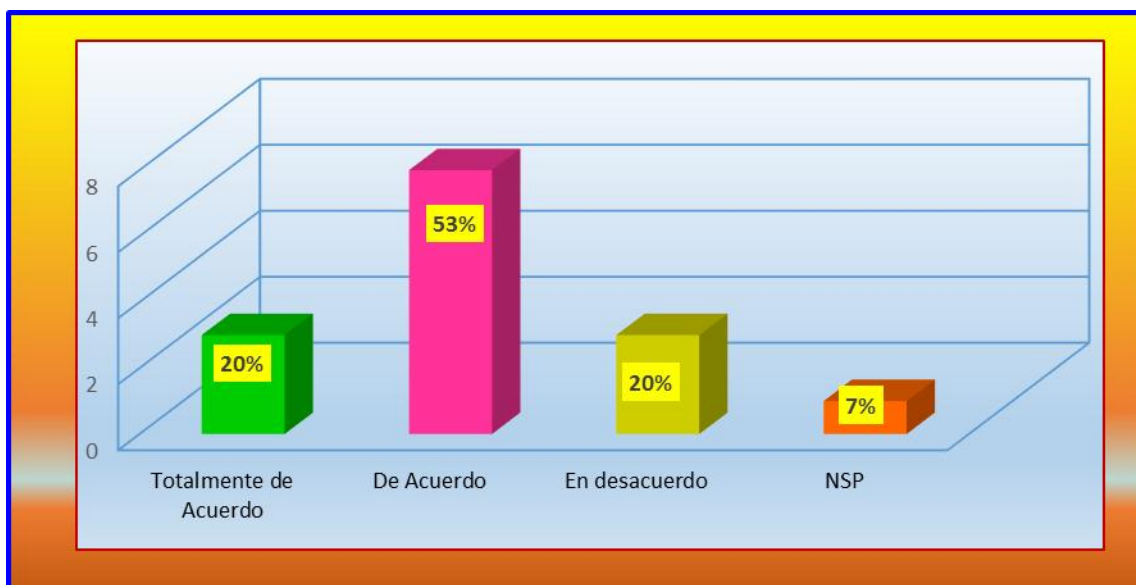
Tabla N° 04

Totalmente de Acuerdo	3	20%
De Acuerdo	8	53%
En desacuerdo	3	20%

NSP	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 04



Interpretación:

El 73% está de acuerdo que el proceso de la planeación de la auditoría de desempeño en la Municipalidad permite evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada. Un 20% se muestra en desacuerdo.

- La planeación de la auditoría de desempeño es la fase donde se determina el objetivo, alcance, procedimientos, criterios legales, tipo de informes a emitir, cronograma de trabajo, participación de especialistas y otros elementos relacionados con la gestión de la Municipalidad.

Tabla N° 05

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	8	53%

En desacuerdo	2	13%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 05



Interpretación:

El 80% considera que la planeación de la auditoría de desempeño es la fase donde se determina el objetivo, alcance, procedimientos, criterios legales, tipo de informes a emitir, cronograma de trabajo, participación de especialistas y otros elementos relacionados con la gestión de la Municipalidad. Hay un 13% que está en desacuerdo con la afirmación mencionada.

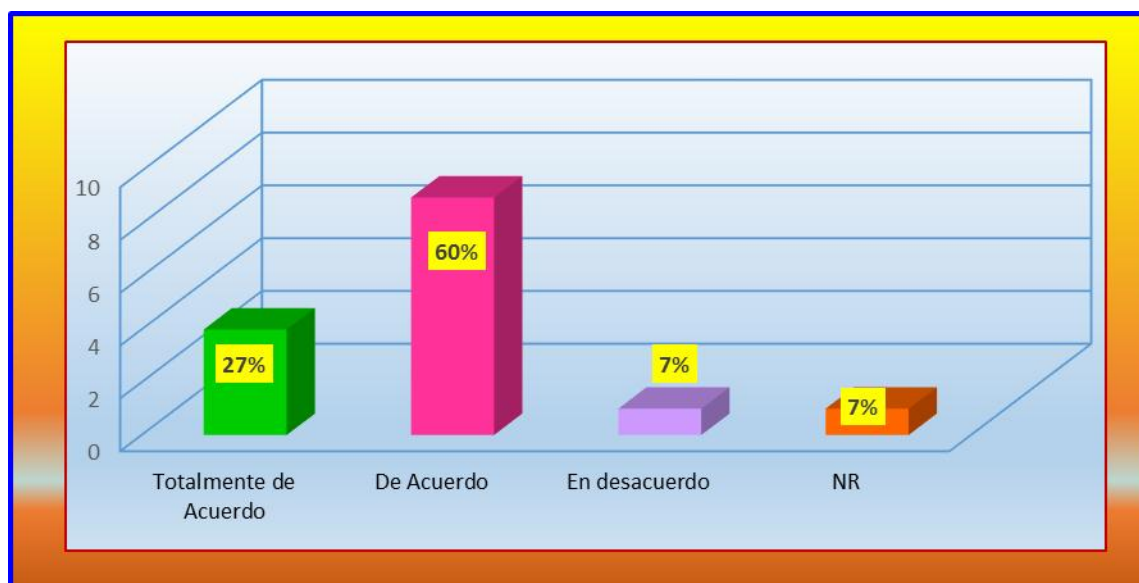
6. Considera que la planeación de la auditoria de desempeño, facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz.

Tabla N° 06

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	9	60%
En desacuerdo	1	7%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 06



Interpretación:

El 87% considera que planeación de la auditoria de desempeño, facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz. Sólo un 7% no lo considera así.

Objetivo específico N° 02: Establecer de qué forma la ejecución de la auditoria de desempeño, facilita la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz, Huancabamba, y puede relacionarse con la evaluación de los recursos humanos.

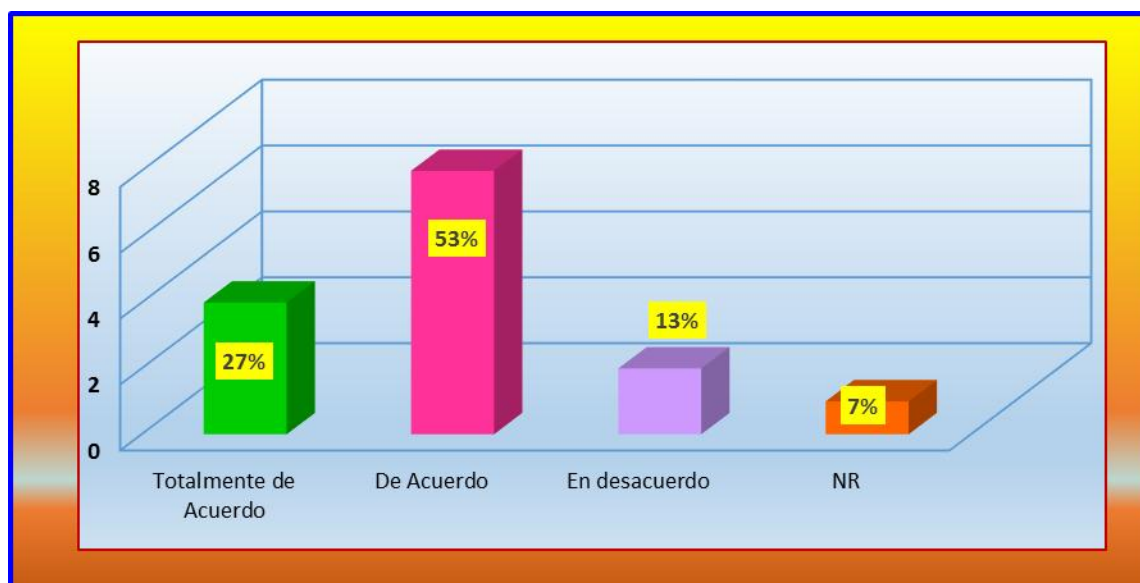
7. La gestión administrativa comprende la administración de los sistemas administrativos de personal, presupuesto, tesorería, abastecimiento, contabilidad, control en la municipalidad distrital de Lalaquiz.

Tabla N° 07

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	8	53%
En desacuerdo	2	13%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 07



Interpretación:

El 80% de los encuestados refieren que la gestión administrativa comprende la administración de los sistemas administrativos de personal, presupuesto, tesorería, abastecimiento, contabilidad, control en la municipalidad distrital de Lalaquiz. Mientras que un 13% no lo considera así.

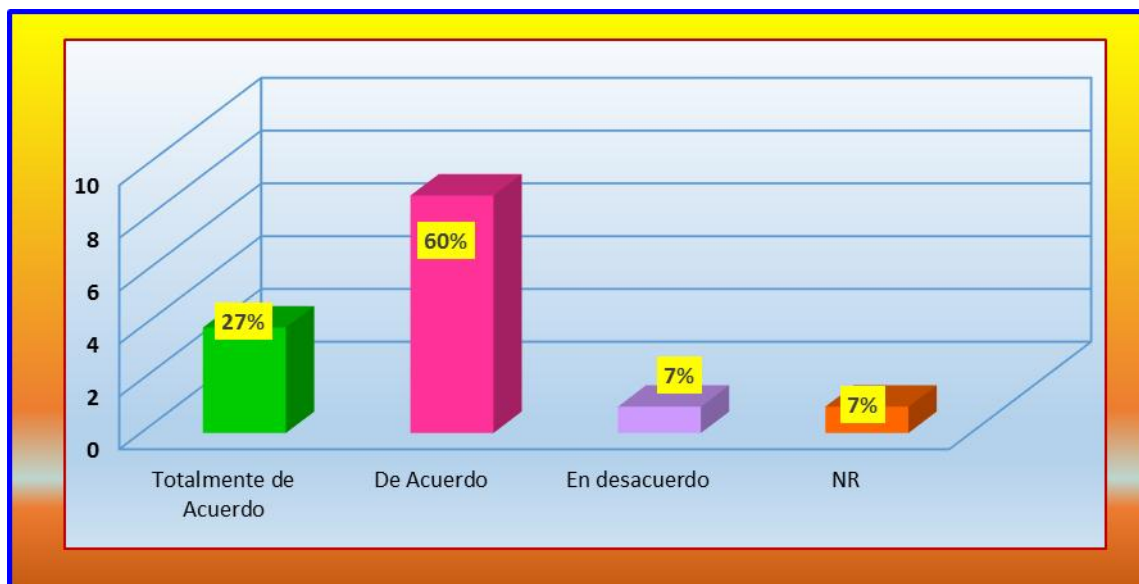
8. La gestión institucional comprende el gerenciamiento de los recursos humanos materiales y financieros de la municipalidad distrital.

Tabla N° 08

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	9	60%
En desacuerdo	1	7%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 08



Interpretación:

El 87% de los encuestados considera que la gestión institucional comprende el gerenciamiento de los recursos humanos materiales y financieros de la municipalidad distrital. Solo un 7% no lo considera así.

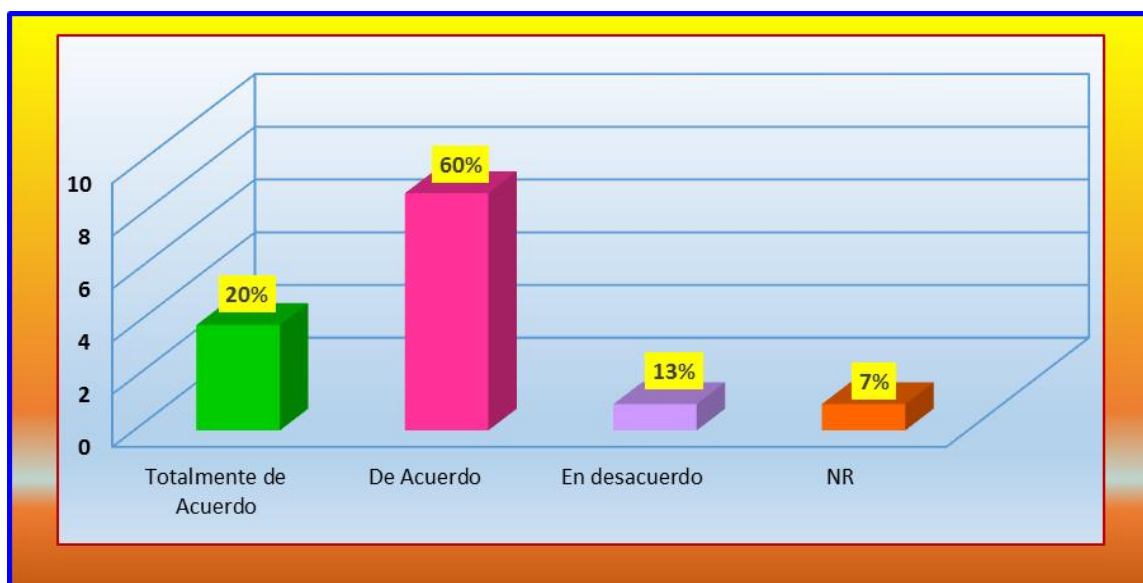
9. La ejecución de la auditoría de desempeño comprende la formulación de programas con objetivos y procedimientos, la obtención de evidencia, la formulación de hallazgos relacionados con la gestión de la municipalidad.

Tabla N° 09

Totalmente de Acuerdo	3	20%
De Acuerdo	9	60%
En desacuerdo	2	13%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 09



Interpretación:

El 80% considera que la ejecución de la auditoría de desempeño comprende la formulación de programas con objetivos y procedimientos, la obtención de evidencia, la formulación de hallazgos relacionados con la gestión de la municipalidad. Solo un 13% no está de acuerdo con la afirmación.

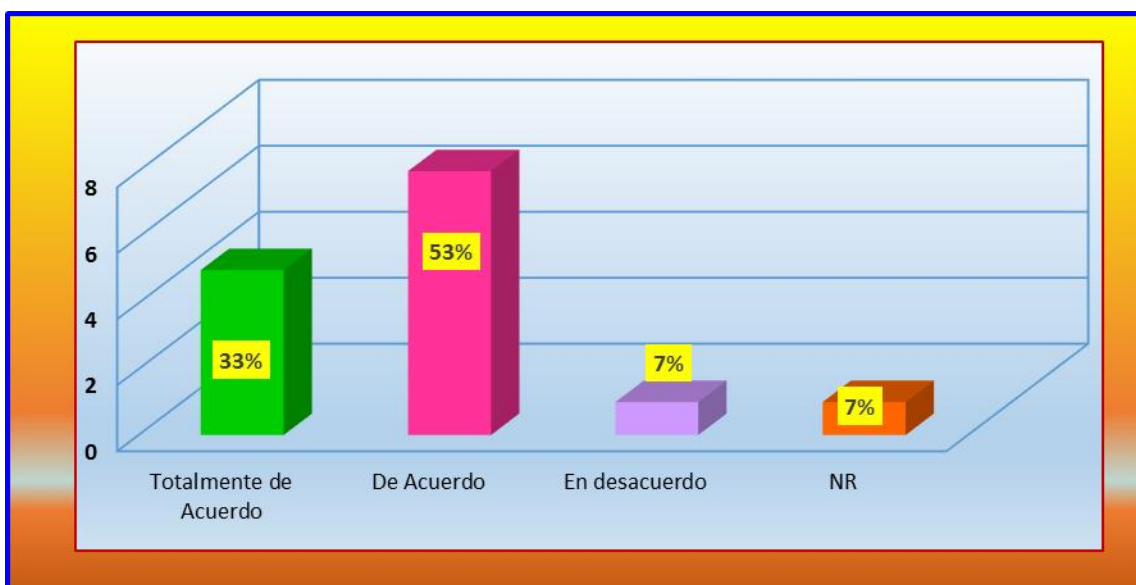
10. Mediante la aplicación y ejecución de la auditoría de desempeño se facilitaría la evaluación de la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz.

Tabla N° 10

Totalmente de Acuerdo	5	33%
De Acuerdo	8	53%
En desacuerdo	1	7%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 10



Interpretación:

El 86% considera que mediante la aplicación y ejecución de la auditoría de desempeño se facilitaría la evaluación de la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz. Solamente un 7% no está de acuerdo con la afirmación.

Objetivo específico N° 03: Determinar de qué modo el Informe de la auditoría de desempeño, facilita la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y puede relacionarse con la evaluación de los recursos humanos.

11. El Informe de la Auditoría de desempeño es sometido al conocimiento del nivel directivo de auditoría, con el propósito de conocer su opinión y observaciones para efectuar las mejoras pertinentes.

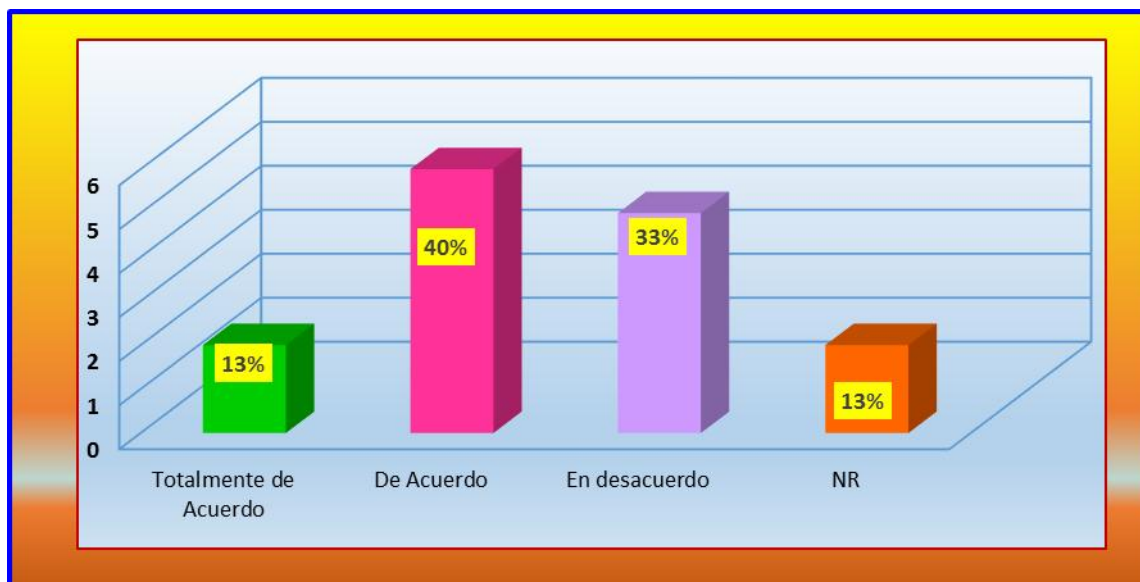
Tabla N° 11

Totalmente de Acuerdo	2	13%
De Acuerdo	6	40%
En desacuerdo	5	33%
NR	2	13%

TOTAL	15	100%
-------	----	------

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 11



Interpretación:

El 53% está de acuerdo que el Informe de la Auditoría de Desempeño es sometido al conocimiento del nivel directivo de auditoría, con el propósito de conocer su opinión y observaciones para efectuar las mejoras pertinentes. Un importante 33% dice que no. Mientras que un 13% no se manifiesta.

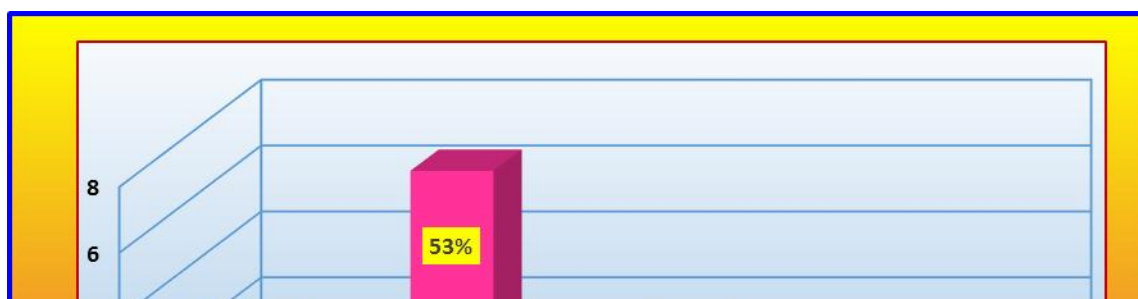
12. El Informe de Auditoría, definitivo y publicado, es el producto con el cual el desarrollo de la auditoría es juzgada.

Tabla N° 12

Totalmente de Acuerdo	3	20%
De Acuerdo	8	53%
En desacuerdo	3	20%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 12



Interpretación:

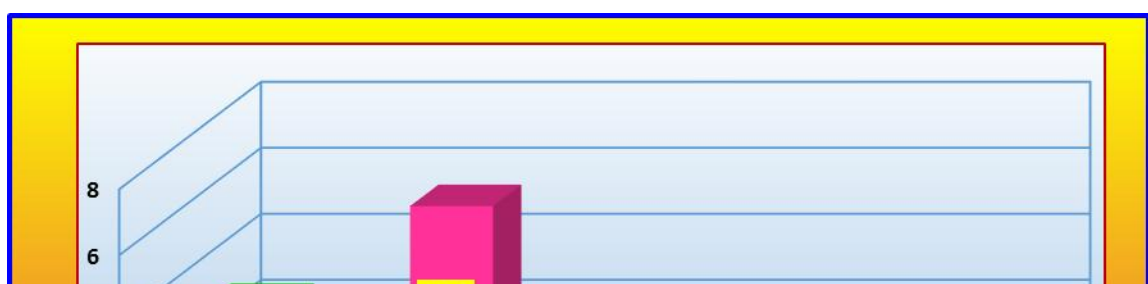
El 73% está de acuerdo que el Informe de Auditoría, definitivo y publicado, es el producto con el cual el desarrollo de la auditoría es juzgada. Hay también un 20% que está en desacuerdo y un 7% que no se manifiesta.

13. El informe de auditoría de desempeño comprende la síntesis gerencial, introducción, observaciones, conclusiones, recomendaciones y anexos sobre la gestión de una municipalidad distrital.

Tabla N° 13

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	7	47%
En desacuerdo	2	13%
NR	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 13

Interpretación:

El 74% está de acuerdo que el informe de auditoría de desempeño comprende la síntesis gerencial, introducción, observaciones, conclusiones, recomendaciones y anexos sobre la gestión de una municipalidad distrital. El 13% dice estar en desacuerdo, mientras que otro 13% no se pronuncia sobre el tema.

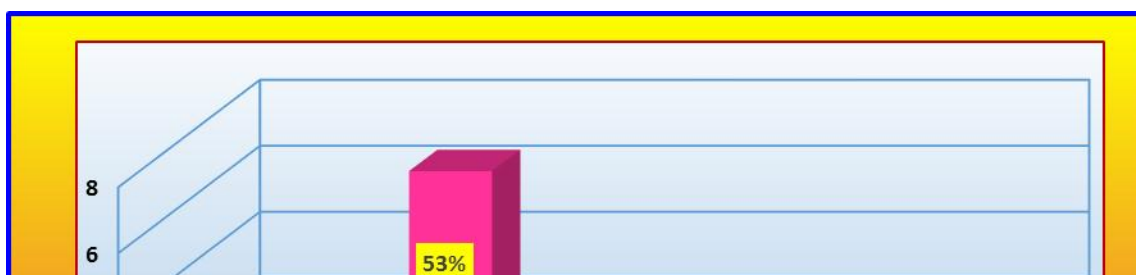
14. El informe es el último paso en el proceso de una auditoría de desempeño, una herramienta que permite detectar las áreas y procesos en los que puede mejorar para racionalizar su funcionamiento y de esta forma optimizar al máximo los rendimientos en su gestión.

Tabla N° 14

Totalmente de Acuerdo	3	20%
De Acuerdo	8	53%
En desacuerdo	3	20%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 14



Interpretación:

El 73% dice estar de acuerdo que el informe es el último paso en el proceso de una auditoría de desempeño, una herramienta que permite detectar las áreas y procesos en los que puede mejorar para racionalizar su funcionamiento y de esta forma optimizar al máximo los rendimientos en su gestión. Hay también un 20% que está en desacuerdo con lo planteado, y un 7% que no se manifiesta.

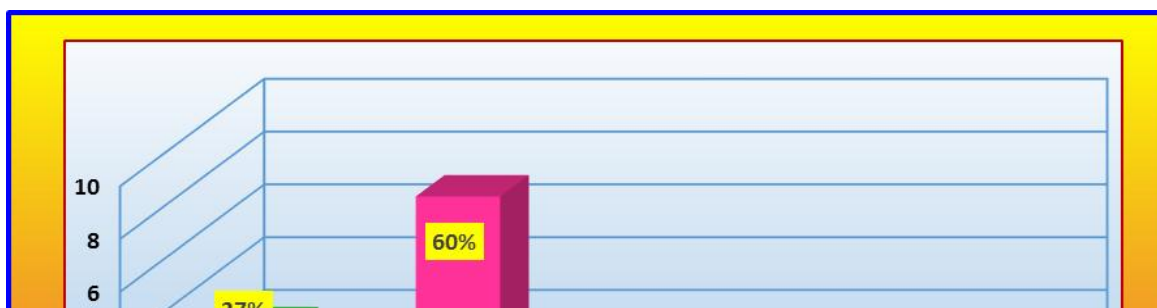
15. El informe de la auditoria de desempeño puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz.

Tabla N° 15

Totalmente de Acuerdo	4	27%
De Acuerdo	9	60%
En desacuerdo	1	7%
NR	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta realizada

Grafico N° 15



Interpretación:

El 87% está de acuerdo que el informe de la auditoria de desempeño puede facilitar la evaluación de la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz. Un 7% dice estar en desacuerdo, mientras que un 7% también, no se pronuncia.

4.3. CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**4.3.1. Contrastación de la Hipótesis Específica 01:**

La planeación de la auditoria de desempeño facilita la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba y se relaciona con la evaluación de los recursos humanos.

Según las tablas del 1 al 6 se muestra la tendencia a manifestarse a favor de la hipótesis planteada, así tenemos que respecto a la pregunta 1 existe una aceptación del 80%, a la pregunta 2 una aceptación del 60%, a la pregunta 3 del 80%, a la pregunta 4 del 73%, a la pregunta 5 del 80% y a la pregunta 6 la aceptación es del 87%.

Todas las preguntas están dirigidas a comprobar si la planeación de la auditoria de desempeño facilita la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba y se relaciona con la evaluación de los recursos humanos. Por lo que el resultado nos permite confirmar la hipótesis planteada. En consecuencia, la hipótesis planteada N° 01 se **ACEPTA**.

4.3.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 02:

La ejecución de la auditoria de desempeño facilita la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y se relaciona con la evaluación de los recursos humanos.

Según las tablas 7 a 10, referidas a la ejecución de la auditoria de desempeño. Se ha obtenido los siguientes resultados: la tabla N° 07 muestra un resultado favorable del 80%, la tabla N° 08 muestra un resultado favorable 87%, la Tabla N° 09 un resultado favorable del 80% y la Tabla N° 10 muestra un resultado favorable del 86%.

De esta manera podemos contrastar que la aceptación a la hipótesis planteada es mayoritaria. Por lo tanto la hipótesis N° 02 se **ACEPTA**.

4.3.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 03:

No es contrastable por tratarse una propuesta.

El Informe de la auditoria de desempeño facilita la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba, y se relaciona con la evaluación de los recursos humanos.

Según las tablas 11 a 15, referidas al informe de la auditoria de desempeño. Se ha obtenido los siguientes resultados: la tabla N° 11 muestra un resultado favorable del 53%, la tabla N° 12 muestra un resultado favorable del 73%, la Tabla N° 13 un resultado favorable del 74%, la Tabla N° 14 muestra un resultado favorable del 73%, y la tabla 15 del 87%.

De esta manera podemos contrastar que la aceptación a la hipótesis planteada es mayoritaria. Por lo tanto la hipótesis N° 03 se **ACEPTA**.

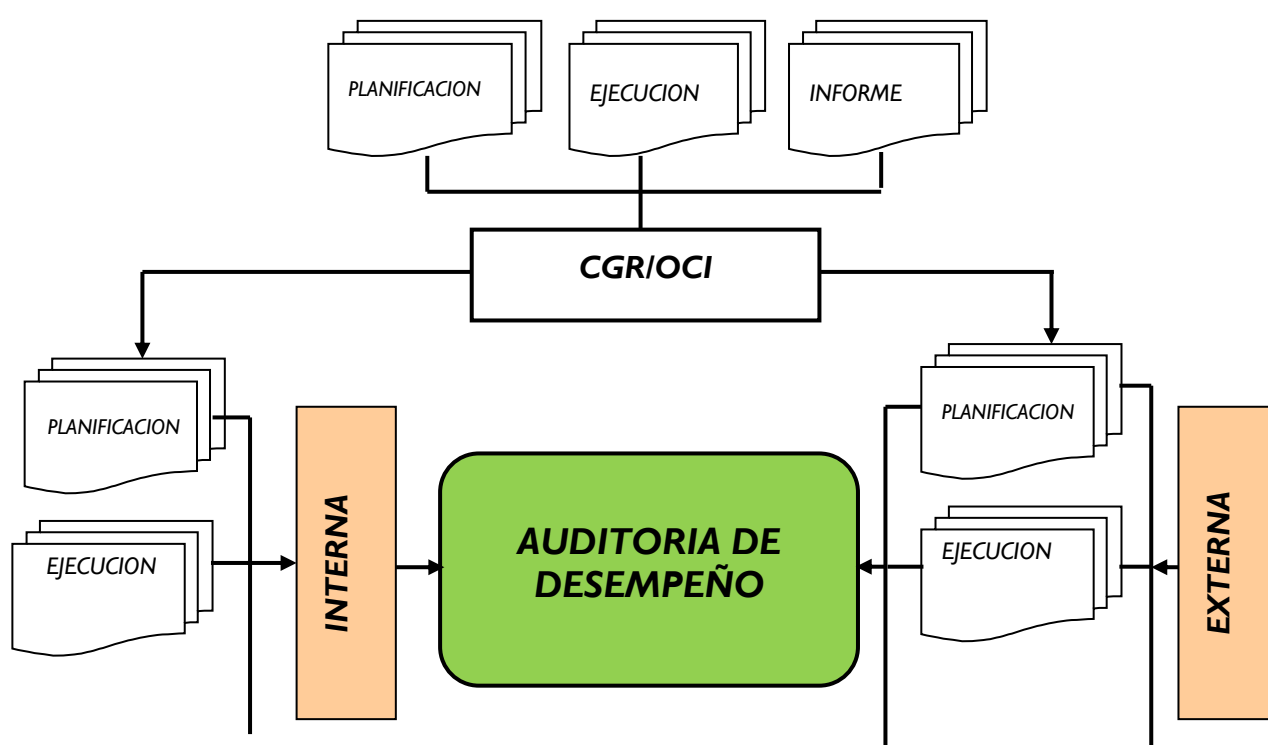
4.3.4. Contrastación de la Hipótesis General

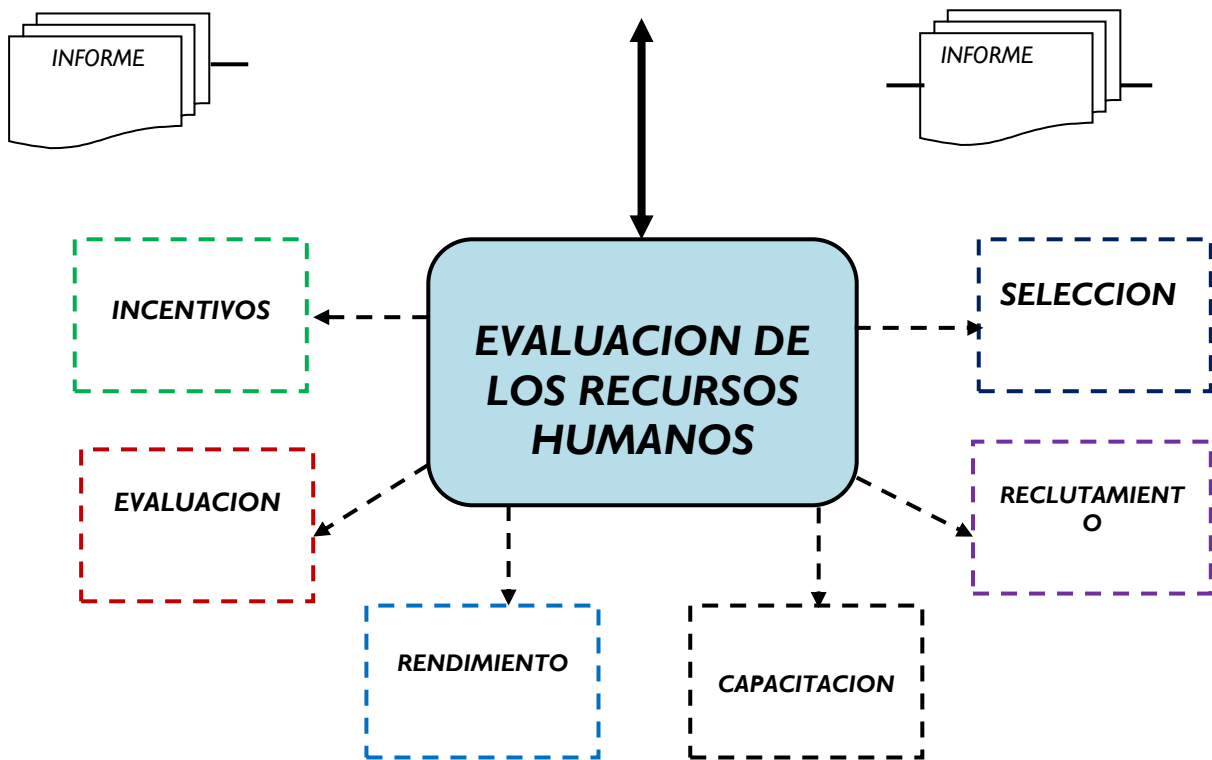
Existe una relación de influencia significativa entre la auditoria de desempeño y la evaluación de los recursos humanos en la municipalidad distrital de Lalaquiz. Huancabamba.

Es de manifestar que de acuerdo a los objetivos específicos desarrollados, soporte del objetivo general, se puede asegurar que si existe una relación de influencia entre la auditoria de desempeño y la evaluación de los recursos humanos, en la Municipalidad Distrital de Lalaquiz. Sin embargo, es de mencionar, que por tratarse de una Municipalidad pequeña, las auditorias de desempeño, estarían referidas básicamente a las acciones de control que se pudieran realizar a los recursos humanos. La relación de influencia se muestra en el siguiente gráfico:

ESQUEMA DE LA RELACION DE INFLUENCIA SIGNIFICATIVA ENTRE LA AUDITORIA DE DESEMPEÑO Y LA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Gráfico N° 16





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Resulta de mucha importancia la fase de planeación de la auditoria de desempeño, dado que facilita la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz, sin embargo, es necesario resaltar que hasta la fecha no se ha llevado a cabo auditoria alguna de desempeño; solo nos basamos en los exámenes especiales o acciones de control que se realizan, pero que mayormente van dirigidos a la verificación posterior de la ejecución de obras.
2. Existe un alto índice de aprobación respecto a que la ejecución de la auditoria de desempeño facilita la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz, la misma que se relaciona con la evaluación de los recursos humanos. La aprobación se mantiene por encima del 80%. Lo cual nos dice que los trabajadores son conscientes en el tema, puesto que sería de mucha ayuda en la gestión.
3. Poco es lo que se conoce sobre el informe de auditoría de desempeño; sin embargo, existe el convencimiento en la mayoría de trabajadores de la municipalidad que dicho informe si facilitaría la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz, y por consiguiente se relaciona con la evaluación de los recursos humanos.
4. Dentro de la investigación practicada se pudo recoger como información, que la aplicación de la Auditoría de Desempeño como herramienta moderna dentro de la administración aun no es tomada en consideración por las gestiones municipales, específicamente en el Área de Recursos Humanos, por lo que muchas veces el personal desconoce cómo marcha la institución, sus funciones, procesos mal aplicados, teniendo resultados desfavorables para las unidades usuarias; de la aplicación del trabajo de campo se ha recogido los datos obtenidos y sometidos a prueba permitió establecer que la Auditoría de Desempeño y su Relación con la Evaluación de los Recursos Humanos facilita la eficiencia, economía y efectividad en el proceso gestión del personal.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que por lo menos una vez al año se desarrolle una auditoria de desempeño, que tiene por finalidad llevar a cabo la evaluación de la eficiencia de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Lalaquiz, cuya razón fundamental es conocer si el recurso humano cuenta con los conocimientos óptimos para el desarrollo de su trabajo para prevenir riesgos en la ejecución de programas, proyectos y actividades.
2. El Órgano de Control Institucional debe de realizar acciones de controles permanentes en función al desempeño del recurso humano, para que la alta dirección establezca políticas y procedimientos adecuados para la contratación, desarrollo, empleo y retención del personal más capacitado e idóneo utilizando los mismos recursos económicos.
3. Implementar las recomendaciones contenidas en el Informe de Auditoria para mejorar los controles y procedimientos administrativos, asimismo iniciar un proceso de capacitación permanente en temas de recursos humanos para optimizar la prestación de los servicios a la ciudadanía. En este acápite se debe considerar curso (s) de auditoria de desempeño, funciones del recurso humano, y todo lo que tenga que ver con los trabajadores.
4. Es necesario que los gobiernos locales que brindan servicios o productos a la ciudadanía se encuentren adecuadamente organizados con instrumentos de gestión actualizados, que sirvan para el logro de sus objetivos, para lo cual deben contar con sistemas de información útiles y oportunos para tomar decisiones acertadas, una infraestructura y capacidad operativa de calidad, personal capacitado y recursos suficientes que permitan brindar servicios y productos de calidad, en cantidades suficientes, y un uso eficiente de recursos. Es decir, su organización debe acercarse al enfoque de la Nueva Gestión Pública. De lo contrario, las auditorías de desempeño se limitarán a establecer recomendaciones que permitan superar los procesos críticos de la organización, más que productos y resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Acosta Dario. (1998).

Las Municipalidades y Gobiernos Regionales. Lima - Perú: Instituto de Investigacion y Capacitacion Municipal.

2. Alejos Garmendia, B. (2002).

Auditoria de Gestión Publica: Una Propuesta Metodológica. Bilbao -España: Instituto Vasco de Administración.

3. Castellanos Eljach, J. (2009).

Diseño de un Manual de gestión para Evaluar los Resultados de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado. Bogotá: Editorial Norma.

4. Castro Vargas, L. O. (2013).

Tesis: Diseño de un Modelo de Auditoría Interna para la Gestión del Talento Humano en la Administración Pública, de la Esma "Cosme Rennella B." Canton Salinas Provincia de Santa Elena Año 2013" . Santa Elena - Ecuador.

5. Chiavenato Idalberto. (2006).

Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.

6. Contraloria General de la Republica. (2016). Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoria de Desempeño". Lima - Peru.

7. García Dominguez, P. (2005).

Tesis: “Auditoría de Gestión: Herramienta para el Mejoramiento Continuo y la Competitividad Empresarial”. Lima.

8. Gonzales Carbajal, A. (2000).

Tesis: “Auditoría de la Administración de Recursos Humanos en el Hospital Militar”. Lima.

9. Guardia Huamani, J. (2003).

Tesis: “El Nuevo Marco de la Auditoría de Gestión y su Influencia en la Optimización del Gobierno Corporativo de las Universidades Públicas”. Lima.

10. Guardia Huamani, J. M. (2006).

Tesis: Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales . Lima.

11. Guardia Huamani, J. M. (2006).

Tesis: Gerenciamiento Corporativo con Benchmarking para la Efectividad de los Gobiernos Locales. Lima.

12. Gutierrez Palomino, R. B. (2007).

Tesis: “Auditoría de la administración de recursos humanos en el Hospital Regional de Ayacucho”. Para optar el grado académico de Magíster en Servicios de Salud. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú.

13. Hernandez, C. D. (2008).

Gerenciamiento Corporativo Aplicado a los Gobiernos Locales: El caso de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Lima.

14. León Flores, G. (2005).

Tesis: El Proceso Administrativo de Control Interno en la Gestión Municipal. Lima.

15. Liñan Salinas, E. H. (2002).

Tesis: “Las Acciones de Control para el Desarrollo de una Auditoría de Gestión en una Universidad Pública”. Lima.

16. Lopez Mas, J. (2006).

Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. Mexico: Limusa.

17. Perez Hernandez, D. (2004).

Tesis “Auditoría de Gestión y Control Interno: Su Aplicación en una Universidad Nacional”. Lima.

18. Ramirez Villacorta, J. (2005).

Tesis: “Auditoría de Gestión: Herramienta para la Productividad”. Mexico.

19. Reyes Ponce, A. (2006).

Administración de Personal. Mexico: Limusa.

20. Saavedra Peña, M. P. (2014).

Tesis: “Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión”. Para optar el título de: Contador Público. USAT. Chiclayo - Peru.

21. Sebastian Miranda, G. T. (2013).

Tesis: La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la Optimización de los Recursos del estado en los Procesos de Adquisición del Sector Interior. Lima.

22. Sebastiani Miranda, G. T. (2013).

Tesis: “La auditoría de gestión y su incidencia en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sector interior”. Para optar el Grado Académico de Maestro en Auditoría y Control de Gestión Empresarial. UNMSM. Lima - Peru.

23. Sevillano Andrade, A. d. (2011).

Tesis: "Modelo de Auditoria de Gestión al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia Ibarra". Para Optar el Titulo de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria. Universidad Tecnica del Norte. Ecuador. Ibarra - Ecuador.

24. Tamay Coronel y Torres Viñamagua. (2011).

Tesis: “Auditoría de gestión al departamento de recursos humanos del Gobierno Municipal del Cantón Céllica”. Previa a optar el Grado de Ingenieras en Contabilidad

y Auditoría. Contador Público Auditor. Universidad Nacional de Loja. Loja - Ecuador.

25. Elcida Herlinda (2002). Tesis:

“Las Acciones de Control para el Desarrollo de una Auditoría de Gestión en una Universidad Pública”. Lima.

26. Ticona Mamani, J. (2017).

Tesis: “El estrés y el rendimiento laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de taraco, periodo 2015”. Para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Nacional del Altiplano. Puno - Peru.

27. Williams Leonard. (1989).

Auditoria Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa. Mexico: Ediciones Diana.

28. Yoder Dale. (2006).

Auditoría del Manejo de Personal y relaciones Industriales. Mexico: Limusa.

ANEXOS

ANEXO N° 01:
PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA

Objetivo específico N° 01

1. ¿La gestión institucional es un macro proceso que comprende la planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades y recursos de una municipalidad distrital?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR
2. ¿La planeación de la auditoría de desempeño comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración municipal?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR
3. ¿El proceso de la planeación de la auditoria de desempeño en la Municipalidad permite al auditor identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales del examen a realizar?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR
4. ¿El proceso de la planeación de la auditoria de gestión en la Municipalidad permite evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria para examinar los distintos componentes de la entidad auditada?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR
5. ¿La planeación de la auditoría de desempeño es la fase donde se determina el objetivo, alcance, procedimientos, criterios legales, tipo de informes a emitir, cronograma de trabajo, participación de especialistas y otros elementos relacionados con la gestión de la Municipalidad?

- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR
6. ¿Considera que la planeación de la auditoría de desempeño, facilita la evaluación de la eficiencia del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR

Objetivo específico N° 02:

7. ¿La gestión administrativa comprende la administración de los sistemas administrativos de personal, presupuesto, tesorería, abastecimiento, contabilidad, control en la municipalidad distrital de Lalaquiz?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR
8. ¿La gestión institucional comprende el gerenciamiento de los recursos humanos materiales y financieros de la municipalidad distrital?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo
 - d) NR
9. ¿La ejecución de la auditoría de desempeño comprende la formulación de programas con objetivos y procedimientos, la obtención de evidencia, la formulación de hallazgos relacionados con la gestión de la municipalidad?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En Desacuerdo

- d) NR
10. ¿Mediante la aplicación y ejecución de la auditoría de desempeño se facilitaría la evaluación de la economía del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz Huancabamba?
- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) NR

Objetivo específico N° 03:

11. ¿El Informe de la Auditoría de desempeño es sometido al conocimiento del nivel directivo de auditoría, con el propósito de conocer su opinión y observaciones para efectuar las mejoras pertinentes?
- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) NR
12. ¿El Informe de Auditoría, definitivo y publicado, es el producto con el cual el desarrollo de la auditoría es juzgada?
- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) NR
13. ¿El informe de auditoría de desempeño comprende la síntesis gerencial, introducción, observaciones, conclusiones, recomendaciones y anexos sobre la gestión de una municipalidad distrital?
- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) NR
14. ¿El informe es el último paso en el proceso de una auditoría de desempeño, una herramienta que permite detectar las áreas y procesos en los que puede mejorar para

racionalizar su funcionamiento y de esta forma optimizar al máximo los rendimientos en su gestión?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) NR

15. ¿El informe de la auditoria de desempeño puede facilitar la

- a) Totalmente de acuerdo evaluación de la efectividad del Gobierno Local del Distrito de Lalaquiz?
- b) De acuerdo
- c) En Desacuerdo
- d) NR